

Eija Lepistö

TSEMPILLÄ TÖIHIN

Zemppi Työllistämispalvelu –projektin arviointi  
ja projektin hyvät käytännöt

Terveyden edistämisen koulutusohjelma  
2013

## TSEMPILLÄ TÖIHIN

Zemppi Työllistämispalvelu -projektin arviointi ja projektin hyvät käytännöt

Lepistö, Eija

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Terveysten edistämisen koulutusohjelma

Lokakuu 2013

Ohjaaja: Hirvonen, Eila TtT Yliopettaja

Sivumäärä: 85

Liitteitä: 4

Avainsanat: Vaikeasti työllistyvä, työnantajan palkkatukiohjaus, työhönvalmennus, hyvä käytäntö, vakiinnuttaminen, arviointitutkimus

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida Zemppi Työllistämispalvelu -projektin vaikutuksia, löytää projektissa tuotettuja hyviä käytäntöjä ja kuvata niitä. Työnantajien äänet haluttiin tuoda kuuluville kysymällä heidän mielipiteitään projektista, koska aiemmin projektissa oli tehty kysely työntekijöille. Opinnäytetyö toteutettiin vuosien 2012 ja 2013 aikana. Opinnäytetyö koostui toiminnan arvioinnista, hyvien käytäntöjen tunnistamisesta ja käyttöönotto-suunnitelman laatimisesta.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu tuetun työllistämisen ja yhteiskunnallisen tilanteen tarkastelusta. Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan myös projektin hyvien käytäntöjen tunnistamista.

Opinnäytetyössä kehittämistehtävän empiirinen osuus toteutettiin realistisella arviointitutkimusmenetelmällä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teema-haastattelua, koska sen todettiin antavan parhaiten vastauksen tutkimuskysymyksiin ja tukevan työn toteuttamista. Teemoiksi nousivat projektin tavoitteet, toiminta, tulokset ja vaikutukset. Kymmenen Zemppi-projektiin osallistunutta työnantajaa haastateltiin.

Arvioinnin keskeinen tulos oli, että Zemppi-projektilla oli merkittävä rooli välityömarkkinatyöllistämässä. Projektin määrälliset ja laadulliset tavoitteet saavutettiin. Projekti vastasi tarpeeseen; pitkään työttömänä olleet saivat töitä ja yhdistykset saivat tukea työntekijän työllistämiseen. Toiminnan toivottiin jatkuvan samanlaisena.

Zemppi-projektin keskeiseksi hyväksi käytännöksi nousi työnantajan palkkatukiohjaus. Yhdistystyönantajien mukaan palvelu mahdollisti projektin tavoitteiden toteutumisen, koska sen avulla työllistäminen tehtiin työnantajille vaivattomaksi. Työnantajan palkkatukiohjauksen kuvaus sekä levittämisen ja juurruttamissuunnitelma ovat tämän opinnäytetyön liitteinä.

Kehittämisehdotukseksi nousivat zempkauksen eli työhönvalmennuksen kehittäminen menetelmänä, yritysysteistyön kehittäminen sekä välityömarkkinakentän rakenteiden ja toiminnan kehittäminen ohjauksen avulla.

## WORKING WITH ZEMPPI

Zemppi Employment Service - evaluation and best practices in the project

Lepistö, Eija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Health Promotion

October 2013

Supervisor: Hirvonen, Eila, TtT Doctor of Health Sciences

Number of pages: 85

Attachments: 4

Keywords: 500 days out of job, employer support, job coaching, best practice, establishment, evaluation research

---

The purpose of this thesis was to evaluate the Zemppi-project's impact, find out the projects best practices, and describe them. Earlier in surveys employees opinions about the project were conveyed so this project focused on the opinions of employers. The thesis was carried out in 2012 - 2013. The thesis consisted of an evaluation, identifying the best practices, and the introduction plan.

The theoretical part consists of employment support and review of society's situation. The theoretical part of the thesis will also examine the identification of the best practices in the project.

The thesis empirical part of the development task was carried out with a realistic evaluation. The data collection method used was the theme interviews, as it was found to give the best answers to the research questions and supports the fulfillment of the task. Topics were the project objectives, activities, results and impacts. Ten Zemppi-project participant employers were interviewed.

The central result of the evaluation was that the Zemppi-project had played a significant role in the employment of associations. The project quantitative and qualitative objectives were achieved. The project responded to the need, long-term unemployed were given a job, and the associations were given support for the employee's employment. The project continuation was expected.

Zemppi-project best practice was found to be the support given to the employers. The support enabled the realization of the project's objectives, as it permitted easier employment. The description of employers support as well as the introduction and implementation are attached to this thesis.

Improvement proposals include the development of coaching as a method, development of companies co-operation and development of associations structures and activities.

## Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO .....  | 6  |
| 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITTEET .....                           | 8  |
| 2.1 Opinnäytetyön tausta ja nykytilanteen kuvaus .....                          | 8  |
| 2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....                                 | 9  |
| 3 TUETTU TYÖLLISTÄMINEN JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT .....                                | 9  |
| 3.1 Tuetun työllistämisen malli .....   | 9  |
| 3.2 Vaikeasti työllistyvien työllistäminen .....                                | 12 |
| 3.3 Zempaus eli työhönvalmennus työllistymisen tukena .....                     | 15 |
| 3.4 Ratkaisukeskeisyys työhönvalmennuksen toimintaperiaatteena .....            | 16 |
| 3.5 Näyttöön perustuva työvalmennus .....                                       | 17 |
| 3.6 Työllistämiprojektien hyvät käytännöt .....                                 | 20 |
| 4 ZEMPPIÄ EDELTÄNEET PROJEKTIT JA ZEMPPI<br>TYÖLLISTÄMISPALVELU –PROJEKTI ..... | 22 |
| 4.1 Aikaisemmat projektit .....   | 22 |
| 4.2 Zemppi-projektin tavoitteet ja kohderyhmä .....                             | 23 |
| 4.3 Työnantajayhteistyö ja koulutukset .....                                    | 24 |
| 4.4 Zempaus eli työhönvalmennus .....   | 25 |
| 4.5 Projektin määrällisten tavoitteiden toteutuminen .....                      | 26 |
| 4.6 Laadullisten tavoitteiden toteutuminen .....                                | 29 |
| 5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET TUETUSTA TYÖLLISTÄMISESTÄ .....                       | 31 |
| 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....   | 35 |
| 6.1 Tutkimuksen kohderyhmä .....  | 35 |
| 6.2 Tutkimusmenetelmä .....   | 35 |
| 6.3 Tutkimusaineistot .....   | 41 |
| 6.4 Haastattelujen toteuttaminen .....  | 42 |
| 6.5 Tutkimusaineiston analyysi .....  | 43 |
| 7 TUTKIMUSTULOKSET .....  | 44 |
| 7.1 Zemppi-projektin tavoitteiden arviointi .....                               | 44 |
| 7.2 Zemppi-projektin toiminnan arviointi .....                                  | 47 |
| 7.3 Zemppi-projektin tuloksien arviointi .....                                  | 51 |
| 7.4 Zemppi-projektin vaikutusten arviointi .....                                | 53 |
| 7.5 Työnantajan palkkatukiohjaus hyvänä käytäntönä .....                        | 56 |
| 7.6 Hyvän käytännön levittäminen ja vakiinnuttaminen .....                      | 59 |
| 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....  | 66 |
| 8.1 Opinnäytetyön eteneminen arviointitutkimuksena .....                        | 66 |
| 8.2 Johtopäätökset Zemppi-projektin arvioinnista .....                          | 67 |
| 8.3 Luotettavuuden tarkastelu ja eettiset kysymykset .....                      | 71 |

|   |    |
|---|----|
| 8.4 Työllistämistoiminnan ja työhönvalmennuksen suuntaviivat ja kehittämistarpeet ..... | 73 |
| 8.5 Työnantajan palkkatukiohjauksen levittäminen ja juurruttaminen .....                | 76 |
| 8.6 Jatkotutkimusehdotukset .....   | 79 |
| LÄHTEET .....   | 80 |
| LIITE 1 Teemahaastattelun kysymykset .....  | 86 |
| LIITE 2 Aikaisemmat tutkimukset työhönvalmennuksesta .....                              | 87 |
| LIITE 3 Tuote-, menetelmä- ja prosessikäytännön kuvausmenetelmä.....                    | 89 |
| LIITE 4 Hyvän käytännön käyttöönottosuunnitelma .....                                   | 91 |

## 1 JOHDANTO

Suomen kansantalous on viime vuodet kasvanut vakaasti ja taloudellinen kasvu on lisännyt työvoiman kysyntää. Työllisyyden ennustetaan kasvavan edelleen. Sitä vastoin työttömyys on alentunut työllisyyden kasvua hitaammin. Etenkin rakenteellista ja pitkäaikaista työttömyyttä on vielä paljon. Toisaalta työvoiman ikääntymisen ennustetaan aiheuttavan työvoimapulaa. Vaikka työvoimaa on ollut vielä runsaasti tarjolla, on joillain aloilla jo alkanut esiintyä rekrytointiongelmia ja pulaa työvoimasta.

Työurien pidentäminen ja työssä pysymisen edistäminen on ikääntyvän väestön oloissa yhteiskuntapolitiikan tärkeä tavoite. Suotuisa talouden ja työllisyyden kehitys on keskeinen kysymys työssä pysymisen kannalta. Yhä tärkeämmäksi nousee työelämän ja osaamisen kehittäminen, jotta voidaan taata talouden ja työmarkkinoiden toimivuus ja kiinnostus työhön ja työssäoloon. Tärkeää on myös varmistaa, että nuorten ikäluokkien koulutus ja työelämään siirtyminen onnistuu ilman väliinputoajaryhmiä mahdollisimman täydellisesti. (Työministeriö 2005, 8.)

Työllisyyskehitys ja lähiajan näkymä on ollut Työvoima 2020 perusarvioita jonkin verran parempi johtuen keskeisesti osa-aikatyöllisyyden suuremmasta määrästä. Keskeinen poikkeama Työvoima 2020-raportin arvioon on teollisuuden työpaikkojen voimakas alamäki. Vastaavasti palvelusektorin työllisyyden kehitys on ollut odotettua parempi (Työministeriö 2005, 8).

Suomen lähitulevaisuuden kannalta pidetään tärkeänä, että työmarkkinoille saadaan kaikki niiden ulkopuolella oleva työvoima. Työllisyyden kasvun katsotaan riippuvan jatkossa entistä enemmän työttömien työllistymisestä. Kasvava työvoimapula ja korkeana jatkuva rakennetyöttömyys saattavat yhdessä johtaa yhteiskunnallisesti vaikeaan tilanteeseen. Ratkaisevassa asemassa on pitkäaikaistyöttömien, rakennetyöttömien ja muiden vaikeasti työllistyvien kuten maahanmuuttajien, vammaisten ja vajaakuntoisten henkilöiden työllistymisen edistäminen. (Peltola & Vuorento 2007, 9.)

Tuettu työ (Supported Employment) on Yhdysvalloista Suomeen 1990-luvulla tullut menetelmä, jossa työllistymisen tukihenkilö avustaa työn osapuolia työsuhteen muodostumisessa ja työn pitämisessä. Tukihenkilöstä voidaan käyttää nimikettä työhönvalmentaja (Job Coach). Työhönvalmentajan perustehtävä on etsiä ja yhdistellä työn osapuolten intressejä sekä sovittaa työtä ja parantaa yhteistyötä niin, että työnantaja löytäisi työpaikkaan sopivan henkilön ja työllistyjä tilanteensa mukaisen työn. (mm. Puolanne ja Sariola 2000.) Tuetun työn onnistumiseksi on ymmärrettävä sekä työnantajan että työnhakijan lähtökohdat ja odotukset.

Avoimista työmarkkinoista kauimpana olevalle, vaikeasti työllistyvälle työvoimalle on kehitetty uusia palveluja useissa eri hankkeissa. Kehittämistyön tavoitteena on ollut edistää yhteiskunnallisen tasa-arvon toteutumista ja kaikkien ihmisten perustuslain mukaista oikeutta työhön. Uusien palvelujen kehittäminen ja käyttöönotto on yksi väline ennakoitun työvoimapulan torjumiseksi. Kehittämistyön tulokset jäävät kuitenkin varsin lyhytaikaisiksi, ellei uusia palveluita siirretä ja vakiinnuteta osaksi peruspalveluja. (Peltola ym. 2007, 5.)

Tämän vuoden alussa voimaan tullut uusi laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta toi monia muutoksia ELY-keskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen (jatkossa TE-toimistojen) toimintaan sekä palkkatuen hakemiseen ja myöntämisen ehtoihin. Nämä muutokset edellyttävät työllistämishankkeilta aikaisempaa tarkoituksenmukaisempaa ja tuloksellisempaa toimintaa sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Hankkeilta edellytetään hyvien käytäntöjen tunnistamista, arviointia ja siirtämistä, jotta hankkeissa tuotetut hyvät käytännöt saadaan osaksi työllistämispalveluprosessia.

Tämä opinnäytetyö on osa sitä kehittämistyötä, jolla uusia palveluja kehitetään ja pyritään saamaan käyttöön. Uusien ja toimivien palvelu- ja toimintamallien juurruttaminen on yksi keskeinen kehittämistyön tavoite, mutta kuten opinnäytetyössä todetaan, uuden toiminnan juurtuminen edellyttää monipuolista yhteistyötä sekä toiminnan sisältöä koskevan tiedon siirtämiseen panostamista.

Tämän opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään 1.9.2012 alkaneessa Työinto-hankkeessa. Opinnäytetyössä kuvattu hyvä käytäntö tullaan levittämään Työinto-hankkeen aikana laajempaan käyttöön ja juurruttamaan pysyväksi toiminnaksi.

Projektin ohjausryhmässä oli edustajat Satakunnan ELY-keskuksesta, TE-toimistosta, Harjavallan ja Kokemäen kaupungista, Euran ja Nakkilan kunnasta sekä alueen muista projekteista. Kiitän ohjausryhmää rakentavista keskusteluista ja haastatteluihin osallistuneita mielenkiintoisista keskusteluista. Kiitän myös projektin hallinnointiin osallistuneita henkilöitä kannustuksesta, tuesta ja aktiivisesta osallistumisesta.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITTEET

### 2.1 Opinnäytetyön tausta ja nykytilanteen kuvaus

Tutustuin palkkatuettuun työllistämiseen työskennellessäni vuosina 2002 - 2011 yksityistä koulua ja päiväkotia ylläpitävässä yhdistyksessä. Pitkään työtömänä olleille tarjottiin osapäivätyötä TE-toimiston palkkatuen avulla. Palkkatukijakson aikana henkilöiden taloustilanne, elämänhallinta ja työkyky usein paranivat ja työn päättyessä monet heistä hakeutuivat koulutukseen tai työhön avoimille työmarkkinoille. Kesäkuussa 2011 hakeuduin opiskelujeni myötä projektivastaavaksi Zemppi Työllistämispalvelu –projektiin. Projektin viimeinen toimintavuosi oli alkamassa ja minulle ehdotettiin opinnäytetyön aiheeksi projektin arviointia. Opinnäytetyötä tehdessäni sain samalla aineksia projektin loppuraportin kirjoittamiseen.

Zemppi-projektin arviointi on siis käytännössä aloitettu jo kesällä 2011 kun työ projektivastaavana alkoi. Työ on mahdollistanut projektin arvioimisen koko ajan täydentyvänä prosessina ja tuo näin tarvittavaa monimuotoisuutta tehdylle realistiselle arviointitutkimukselle.



## 2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida Zemppi Työllistämispalvelu – projektin vaikutuksia. Tavoitteena on kuvata, miten hankkeen laadulliset ja määrälliset tavoitteet ovat toteutuneet sekä löytää ja kuvata projektin hyviä käytäntöjä.

Hyvistä käytännöistä on tarkoitus tehdä käyttöönotto- ja levittämissuunnitelma, jotta projektissa syntyneet tuotokset eli hyvät käytännöt eivät jäisi vain projektin käyttöön vaan voisivat laajemminkin uudistaa nykyisiä käytäntöjä.

## 3 TUETTU TYÖLLISTÄMINEN JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Tuetun työllistymisen menetelmä kehittyi Yhdysvalloissa sikäläiseen kuntoutuslakiin vuonna 1992 tehdyn muutoksen pohjalta. Menetelmän taustalla oli tyytymättömyys käytössä oleviin ”ensin kuntoutus ja sitten työllistyminen” -malleihin. Raija Pirttimaa on väitöskirjassaan Tuetun työllistymisen alkuvaiheet ja kehittyminen Suomessa (2003) kuvannut menetelmän kansainvälisen taustan ja tulon Suomeen. Käsitteenä ja menetelmänä tuettu työllistyminen on edelleen jatkuvassa muutostilassa. Sitä voidaan kuitenkin pitää välityömarkkinoihin kuuluvana toimintana.

### 3.1 Tuetun työllistämisen malli

Tuetulla työllä tarkoitetaan työjaksoa, jota tuetaan jollain työvoimapolitiisella rahallisella tuella. Tuettu työ voi nimitykseltään olla työkokeilua (aiemmin myös työharjoittelua tai työelämävalmennusta) tai palkkatuettua työtä. Tuetun työn prosessi vaihtelee riippuen tukimuodosta. Pääsääntöisesti tuettu työ muodostuu hakuprosessista, työsopimuksen solmimisesta, työn suorittamisesta ja työn arvioinnista. Tuetussa työssä henkilöllä on nimetty työn ohjaaja (työnjohtaja, vastuuhenkilö), jonka tehtävänä on perehdyttää ja ohjata työntekijää. Tuetussa työssä työntekijän tulisi saada palautetta työsuoritukses-

taan ja osaamisestaan. Parhaassa tapauksessa tuettuun työhön liittyy mahdollisuus opiskeluun tai muuhun valmennukseen osana jaksoa ja jakson jälkeen laaditaan yhdessä jatkosuunnitelma esimerkiksi koulutukseen tai työhön.

VATES-säätiön julkaiseman tuetun työllistymisen palvelustandardin (Laatu tuetussa työllistymisessä 2002) mukaan tuetun työllistymisen tavoitteena on lisätä tukea tarvitsevien henkilöiden ammatillista ja sosiaalista elämänlaatua takaamalla heille yhdenvertaiset oikeudet työhön avoimilla työmarkkinoilla, normaalipalkkaan, jatkuvaan tukeen ja sitä kautta täysivaltaiseen osallistumiseen yhteiskuntaan. Tuetulla työllistymisellä on siten hyvin laaja sosiaalipoliittinen ja yhteisöllinen tavoite.

Vastaavanlaisia laatukriteerejä tai palvelustandardeja on laadittu viime vuosina useita. Yhdysvalloissa Bond, Becker, Drake & Vogler (1997) julkaisivat ns. fidelity-asteikon, erityisesti mielenterveyskuntoutujien työllistymistä tukevan Individual Placement and Support -ohjelman periaatteiden mukaisesti. Ensimmäisiä eurooppalaisia standardeja edustaa usean maan yhteistyönä laadittu QUIP (Struempel, Stadler-Vida & Giedenbacher 2002). Myös tuetun työllistymisen Euroopan verkosto julkaisi vuonna 2005 esitteen, jossa määrittellään tuetun työllistymisen keskeiset laatukriteerit (EUSE 2005).

Eurooppalaisissa laatukriteereissä on paljon samoja elementtejä kuin amerikkalaisissa esikuvissa ja niissä korostetaan asiakkaan itsemääräämisoikeutta ja tasavertaisuutta sekä muita tuetun työllistymisen periaatteita. EUSE:n laatimat kriteerit on jaettu kolmeen osaan: organisaatiota, tuetun työllistymisen prosessia ja tuloksia koskeviin kriteereihin. Myös suomalaisessa palvelustandardissa tarkastellaan toiminnan laatuvaatimuksia organisaation ja henkilöstön sekä tuetun työllistymisen prosessin ja lopputuloksen näkökulmasta (Puolanne & Sariola 2000). Laatukriteerit pohjautuvat sekä tuetun työllistymisen arvoperustaan että niihin toiminnan ominaisuuksiin ja periaatteisiin, jotka takaavat toiminnan tuloksellisuuden.

Tuetun työllistymisen tavoitteena on siis ensisijaisesti työllistyminen avoimille työmarkkinoille palkkatyöhön. On olemassa vahvaa tutkimuksellista näyttöä siitä, että työllistymispalvelun keskittyminen määrätietoisesti työn etsintään avoimilta työmarkkinoilta tuottaa parempia tuloksia työllistymisen näkökulmasta kuin vaihtoehtoiset lähestymistavat (työkokeilu, kuntouttava työtoiminta). Tutkimukset (Bond, Becker, Drake, Rapp, Meisler, Lehman, Bell, & Blyler 2001 ja Mueser, Clark, Haines, Drake, mcHugo, Bond, Essock, Becker, Wolfe, & Swain 2004) osoittavat myös, että palveluohjaus, johon ei sisälly selkeää ammatillista osuutta, ei useinkaan johda työllistymiseen.

Rekrytointitilanteissa työnantajalla on mahdollisuus saada tietyin ehdoin yhteiskunnalta tukea palkkauskustannuksiin. Palkkatukimahdollisuus voi olla monelle pienelle ja keskisuurelle työnantajalle merkityksellinen. Useiden satojen eurojen arvoisena rahallisena tukena se voi olla ainoa tapa ottaa uusi työntekijä. Samalla se voi olla työtä toivovalle henkilölle ainoa mahdollisuus saada työtä, jota ilman hän saattaisi jäädä pysyvästi työelämän ulkopuolelle. Palkkatukikelpoiset työn osapuolet eivät välttämättä tiedä tuen mahdollisuudesta ja ehdoista. Toisaalta ne työnantajat, jotka käytännön tuntevat, voivat kokea hakemusten täyttämisen aikaa vieväksi ja tuen vaivalloisesti haettavaksi. Palkkatuen hakemisessa ja siihen liittyvissä käytännön järjestelyissä työnantajan apuna voi toimia työhönvalmentaja. Valmentaja tuntee palkkatuen lisäksi myös muita hyviä käytäntöjä ja rahanarvoisia tukitapoja työllistymisen edistämiseksi ja onnistumiseksi.

Yksinkertaisimmillaan myös tuetun työllistymisen prosessiin sopii valmenna – sijoita -malli. Tämä malli tarkoittaa siis, että ennen työhön sijoittumista asiakkaan kyvyt ja rajoitukset arvioidaan ja harjoitellaan uusia taitoja. Mallin perusongelmana on ollut se, että huolimatta siitä, että asiakkaat valmentautuvat työelämäänsä ja harjoittelevat taitoja vuosia, heidän näyttää saamastaan valmennuksesta huolimatta olevan vaikea ylittää työelämän ja avointen työmarkkinoiden kynnystä. (Härkäpää, Ala-Kauhaluoma, Hyvärinen, Kokko & Narumo 2000, 20.)

### 3.2 Vaikeasti työllistyvien työllistäminen

Keskeisinä kysymyksinä Suomen työmarkkinoiden lähitulevaisuuden kannalta pidetään kiristyvässä ja kansainvälistyvässä kilpailussa pärjäämistä, rakennetyöttömyyden purkamista sekä työvoimapulan torjumista. Edellä mainitut vaikuttavat myös työvoimaan kohdistuvaan kysyntään ja vaikeasti työllistyvien työllistymismahdollisuuksiin. Hyvä työmarkkinatilanne lisää kiinnostusta vaikeasti työllistyviin ja heidän työllistymistään tukevia palveluja kohtaan. Palveluita koskeva kiinnostus tukee myös kehittämistyön tulosten juurruttamista. (Peltola ym. 2007, 27.)

Kansallisesti merkittävänä asiana pidetään vaikeasti työllistyvien työmarkkinoille saamista. Olemassa olevat palvelut ja keinot eivät valtionhallinnon edustajien mukaan kuitenkaan riitä tilanteen ratkaisemiseen. Vaikeasti työllistyvien työllistymisen tukemiseen ja edistämiseen tarvitaan uudenlaisia työnantajien ja työnhakijoiden tarpeita nykyistä paremmin vastaavia toimintamalleja ja palveluita. Palveluissa tulisi ottaa huomioon aiempaa paremmin myös työelämän muuttuminen. Tältä osin vaikeasti työllistyville suunnattujen palvelujen kehittämistä sekä tulosten hyödyntämistä ja juurruttamista pidetään tärkeinä asioina. (Peltola ym. 2007, 28-29.)

Yhtenä konkreettisimpana osoituksena työvoiman saatavuuden turvaamisesta pidetään työvoiman palvelukeskusten perustamista. Perustaminen toteutettiin osana pääministeri Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen työllisyysohjelmaan kuulunutta julkisen työvoimapalvelun rakenneuudistusta, jonka tavoitteina oli työvoiman saatavuuden turvaaminen ja rakenteellisen työttömyyden alentaminen (Hallituksen strategia-asiakirja 2003, 14).

Lainsäädännön muutoksilla on parannettu vaikeasti työllistyville suunnattuja palveluja. Työvoimatoimistoilla on siis mahdollisuus räätälöidä palvelukokonaisuuksia tarpeen mukaan, mutta käytännössä siitä ei ole muodostunut toivotunlaista työkäytäntöä. Ongelman nähdään johtuvan siitä, ettei räätälöintiä mielletä työvoimatoimistojen toiminnaksi, eikä työvoimatoimistojen työntekijöillä ole aina siihen tarvittavaa koulutusta ja ammattitaitoa. Työvoimatoimis-

toilla on siis lainsäädännölliset edellytykset hyödyntää ja ottaa käyttöön vaikeasti työllistyville suunnattuja uusia palveluja, mutta ei aina siihen tarvittavaa henkilöstöä ja taloudellisia resursseja. (Peltola ym. 2007, 32-33.)

#### *TE-toimiston tuetun työllistämisen palvelut*

Työ- ja elinkeinotoimisto voi myöntää työnantajalle palkkatukea työttömän henkilön palkkauskustannuksiin, jos työnhakija ei työllisty avoimille työmarkkinoille tai jos hän ei sijoitu koulutukseen. Työ- ja elinkeinotoimisto harkitsee tapauskohtaisesti, milloin työnhakijan sijoittumista työhön voidaan edistää myöntämällä palkkatukea. Palkkatuetun työn tulee parantaa työttömän työnhakijan ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa. (TE-palvelujen kotisivut [www.mol.fi](http://www.mol.fi).)

Palkkatuki muodostuu kahdesta osasta, perustuesta ja lisäosasta. Vuonna 2013 perustuen suuruus on 32,46 euroa/päivä. Lisäosan suuruus vaihtelee tapauksittain työ- ja elinkeinotoimiston harkinnan mukaan. Lisäosan suuruus yrityksille on enintään 60 % perustuen määrästä, yhdistyksille enintään 90 % perustuen määrästä yhdistyksen palkatessa työnhakijan, jolle on työttömyyden perusteella maksettu työmarkkinatukea vähintään 500 päivää (vaikeasti työllistyvä).

TE-toimiston palveluiden (palkkatuki, työkokeilu, kuntouttava työtoiminta) vaikuttavuutta on tutkittu useassakin yhteydessä. Monissa tutkimuksissa on todettu käytetyn euron tuottaneen sijoitukselle hyvää korkoa. Tulokset riippuvat hankkeiden toteuttamistavasta. Mitä lähempänä tavoiteltua työpaikkaa tukitoimet on voitu tehdä, sitä parempia ovat tulokset. Kapea-alaisen kokeilun tuloksista ei voi tehdä suoraviivaisia päätelmiä siitä, miten samat toimet vaikuttaisivat jos niitä sovellettaisiin laajalti työmarkkinoilla. Vielä suuremman arviointivaikeuden synnyttää kysymys työmarkkinoiden dynaamisuudesta. Todennäköisesti työmarkkinoiden toimivuutta parantaa se, ettei päästetä syntymään laajaa pysyvästi uloslyötyjen joukkoa. Vaikka työllistämistoimet eivät näyttäisi sanottavasti parantavan kohderyhmän asemaa, ne voivat kuitenkin parantaa markkinoiden joustavuutta ja varmistaa työvoimapotentialin käyt-

tökelpoisuuden. Lisäksi ne estäessään pysyvän syrjäytymisen ovat omiaan pitämään yllä sosiaalista integraatiota ja parantavat väestöryhmien välistä yhteenkuuluvuutta. (Lehto 2011, 34-35.)

### *Palkkatuetun työn vaikutukset*

Kolmannen sektorin tuottamien palveluiden ja työtilaisuuksien vaikutuksista tehty selvitys (von Hertzen-Oosi, Vaittinen, Ruoppila & Virtanen 2010) osoittaa, että kolmannen sektorin toimijat pystyvät tarjoamaan myös pitkään työttöminä olleille ja vaikeasti muualle työllistyville mahdollisuuden pitää työ- ja toimintakykyä yllä. Merkittävimmät syyt tähän ovat kolmannen sektorin alhaisemmat tehokkuus- ja katevaatimukset sekä usein hyvin tiivis, organisaatioiden sisäinen yhteisöllisyys. Toisaalta esimerkiksi valmennuspalveluita tarvitseva asiakas saattaa ohjautua kolmannen sektorin organisaatioon, joka ei tarjoa minkäänlaisia työllistymisen edistämisen liittyviä tai muita tukipalveluita, minkä vuoksi palvelut eivät usein kohtaa tarpeita, jolloin vaikuttavuuskin jää heikoksi. Vain pieni osa työtilaisuuksia tarjoavista organisaatioista systemaattisesti seuraa vaikutuksia palkkatukijakson aikana tai sen jälkeen. Kolmannen sektorin työllistämistä edistävien palveluiden yhteiskunnallista kokonaisvaikuttavuutta voidaan raportin mukaan pitää huomattavasti merkittävämpänä kuin niiden aikaansaamia suoria työllisyysvaikutuksia. (von Hertzen-Oosi ym 2010, 61-64.)

Kolmannen sektorin tarjoamien työtilaisuuksien ja työllistymistä edistävien palveluiden vaikutukset kohdistuvat ensisijaisesti yksilöiden elämän- ja arjenhallintataitoihin. Lisäksi työtilaisuuksilla ja palveluilla voidaan katsoa olevan vaikutuksia työttömien ammattitaidon kehittymiseen sekä työnhakuvalmiuksiin. Vaikutusten syntymisen kannalta keskeistä on ohjausprosessin toimivuus. Tällä hetkellä palkkatukijakson asettamat tavoitteet ovat kaikille samat, mutta organisaatiot ja asiakkaat erilaisia. Työllisyysvaikutukset eivät todennäköisesti parane, mikäli organisaatioita ja asiakkaita ei segmentoida, ja näiden kohtaantoon kiinnitetä erityistä huomiota. (von Hertzen-Oosi ym. 2010, 61-64.)

Selvityksen perusteella yksilöihin kohdistuvat laadulliset vaikutukset ovat kohtalaisen lyhytkestoisia eikä siltaa esimerkiksi elämänhallintataitojen vahvistumisesta ammattitaidon ja osaamisen vahvistumiseen ja sieltä avoimille työmarkkinoille tällä hetkellä systemaattisesti rakenneta. Palkkatukijaksosta saattaa jäädä myönteinen kokemus asiakkaalle, mutta se ei realisoidu avoimille työmarkkinoille työllistymiseksi. Selittävänä tekijänä voidaan ainakin osittain pitää sitä, että suuri osa välityömarkkinoilla toimivista kolmannen sektorin organisaatioista ei tarjoa minkäänlaisia tuki- tai neuvontapalveluita. Lisäksi työllistymiseen vaikuttaa se, että monella palkkatukityöllistetyllä ei ole edes lähtökohtaisesti valmiuksia tai edellytyksiä työllistyä avoimille työmarkkinoille. (von Hertzen-Oosi ym 2010, 61-64.)

### 3.3 Zempaus eli työhönvalmennus työllistymisen tukena

Työllistymisen tukipalveluiden tarkoituksena on edistää heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymistä, työelämään sijoittumista ja työelämässä pysymistä. Tavoitetta yritetään saavuttaa tukemalla palvelussa valmentautuvien asiakkaiden työ- ja toimintakykyä, työelämätaitoja, elämänhallintaa ja itseohjautuvuutta. Työhönvalmennuksessa ollaan yhteydessä ja tekemisissä myös erilaisten työnantajien ja työpaikkojen kanssa. (Pikkusaari 2012 ,13.)

Työhönvalmennus on lähinnä paikallisten erityistyöllistämisen yksiköiden ja työllistymistä tukevien projektien toimintaa heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymiseksi avoimille työmarkkinoille. Työhönvalmennuksen sisältö ja toteuttajat vaihtelevat paikkakunnittain. Työhönvalmennuksella annetaan yksilöllistä tukea ja ohjausta asiakkaan työnhakuun ja työntekoon. Työvalmentaja on tuetun työllistymisen kannalta olennainen tukihenkilö. Tällöin työvalmentajan tehtäviin kuuluu kaikki tuetun työllistymisen vaiheet: alkuhaastattelu, työkyvyn kartoitus, työpaikkojen etsintä, yhteistyö työnantajan kanssa, asiakkaan markkinointi, työtehtävien analysointi, työvalmennus ja seuranta.

Työvalmentajan tuki on työnantajan näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää työllistymisvaiheessa ja myös sen jälkeen. Se vähentää sitä riskiä ja epävarmuutta, minkä työnantaja saattaa esimerkiksi ennakoasenteidensa takia kokea työllistäessään vaikeasti työllistyvää henkilöä. Työvalmentaja huolehtii, että työllistyjä saa riittävästi opastusta työhönsä ja tarvittaessa suunnittelee lisäkoulutusta. Jos työpaikalla esiintyy ristiriitoja ja tarvitaan välittäjää, kuuluu työvalmentajan tehtäviin tulkita ristiriitojen syntyä ja ratkoa ongelmatilanteita. (Härkäpää ym. 2000, 21–22.)

### 3.4 Ratkaisukeskeisyys työhönvalmennuksen toimintaperiaatteena

Asiakkaan työllistymisen toteutumiseksi on tärkeää, että valmentaja luottaa palvelussa onnistumiseen ja asiakkaan mahdollisuuksiin löytää sopiva ratkaisu, vaikka työllistymisratkaisua ei olisikaan aiemmin löytynyt. Työhönvalmentajan on tärkeä toimia onnistumisodotuksen mukaan vaikka työllistymisratkaisun löytymistä ei olisikaan aiemmin koettu helpoksi. Myönteinen asenne on hyvä säilyttää myös silloin, kun päämäärän saavuttamisen tielle ilmaantuu hidasteita. Onnistumiseen luottaminen vahvistaa myös toiminnassa onnistumisen todennäköisyyttä. (Pikkusaari 2012, 31.)

Ratkaisukeskeisen työotteen toteuttamisessa valmennuksen lopputuloksen ennuste on aina myönteinen. Usko työllistymiseen pidetään yhteistyön loppuun saakka. Työhönvalmennuksessa tavoitteen toteutumisen todennäköisyyttä pidetään hyvänä, ja valmentaja luottaa siihen, että tilanne ratkeaa parhain päin. Sen lisäksi, että valmentaja aidosti uskoo muutoksen mahdollisuu- teen, hänellä on myös kyky valaa luottamusta muihin työllistymisprosessiin liittyviin toimijoihin. Ajatuksena on, että onnistumisen mahdollisuudet kasvavat, jos toimintaan osallistuvilla on yhteisesti jaettu käsitys siitä, että kauankin kestänyt työttömyys voi johtaa toivottuun lopputulokseen myös varsin lyhyellä aikavälillä. Kysymys on ennen kaikkea tilanteeseen sopivien ratkaisujen löytymisestä. (Pikkusaari 2012, 33.)



### 3.5 Näyttöön perustuva työvalmennus

Tuettuun työllistämiseen liittyvää työhönvalmennusta tehdään monin eri tavoin ja erilaisilla menetelmillä. Käytännöt eri toimijoiden välillä voivat vaihdella suurestikin. Näyttöön perustuva toiminta perustuu sekä tutkimuksen tuottamaan että käytännön toiminnasta saatuun tietoon. Näyttöön perustuva työvalmennus tarjoaa rajatumpia, täsmällisempiä ja tarkempia valmennuksen toteuttamista ja työhönvalmentajan työtä ohjaavia sääntöjä. Siinä valmentaja ohjeistetaan toimimaan tiettyjen kriittisten komponenttien ja toimintaohjeiden mukaisesti, jotta palvelu toteutuisi oikein ja olisi tarkoitustaan vastaavaa. Sellaisenaan näyttöön perustuva työvalmennus ei ota kantaa, millaista arvoa palvelun odotetaan tuottavan silloin, jos kaikkien ns. kriittisten komponenttien oikein toteuttamisen myötä ja työhönvalmentajan oikein toteuttamien toimenpiteiden jälkeen ei edelleenkään synny työsuhdetta. Näyttöön perustuva tuettu työllistyminen on kuitenkin oikealla tiellä ja näyttämässä suuntaa: työhönvalmennuksen täsmentäminen ja tuloksellisuuden varmistaminen ovat merkityksellisiä ja ajankohtaisia. (Pikkusaari 2012, 50.)

Näyttöön perustuvassa työvalmennuksessa palvelutoimintaa arvioidaan pisteyttämällä. Tarkastelukohteena on henkilöstöpolitiikka, organisaation toiminta ja asiakaspalvelu. Mallin mukainen toiminta ja korkean pistemäärän saavuttaminen kuvaavat tuetun työllistymisen palvelun laadukkuutta. Näyttöön perustuvan työvalmennuksen yhtenä keskeisenä kriittisenä osatekijänä voidaan pitää työnantajayhteistyön toteutumista. (Pikkusaari 2012, 50-51.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.) on tarkasteltu tuetun työllistymisen keskeisiä ominaisuuksia.

Taulukko 1. Tuetun työllistymisen kriittiset osatekijät (Bond 2004)

|  |
|--|
| 1. Toiminnassa keskitytään etsimään työtä avoimilta työmarkkinoilta                                  |
| 2. Palvelu on avoin kaikille, asiakkuutta ei evätä esim. arvioidun työllistymismahdollisuuden mukaan |
| 3. Työn etsintä on ripeää  |
| 4. Asiakkaan omat valinnat ja toiveet keskeisellä sijalla  |
| 5. Tuki on yksilöllistä eikä sen kesto ole rajattu   |
| 6. Työvalmentajat toimivat yhteistyössä hoitotahon kanssa  |
| 7. Taloudellisia etuisuuksia koskeva neuvonta ja ohjaus on osa palvelua                              |

Työllistymispalvelun tavoitteen ollessa työllistyminen avoimille työmarkkinoille, joutuu työvalmentaja käyttämään suurimman osan työajastaan työnantajakontaktien hoitamiseen ja työpaikkakäynteihin. Tällöin palveluohjaukseen tai muuhun neuvontaan ja ohjaukseen käytettävä aika on selvästi vähäisempää. Esimerkiksi Becker, Bond, McCarthy, Thompson, Xie, McHugo & Drake (2001) totesivat tutkimuksessaan, että työvalmentajan työajan käyttöä koskeva tieto oli paras yksittäinen ennustaja palvelun työllistymistuloksille; työllistymistulokset olivat sitä parempia mitä enemmän työaikaa käytettiin työn etsintään ja työpaikkayhteistyöhön.

Monissa työllistämisprojekteissa asiakkaiden muut kuin työllistymisen tukemiseen kohdistuvat palvelutarpeet ovat niin suuria, että niiden selvittelyyn ja neuvontaan kuluu paljon työvalmentajan työaikaa. Työvalmentajan ajankäytön kannalta ei ole järkevää eikä perusteltua keskittyä tehtäviin, jotka kuuluvat toiselle asiantuntijalle. Palvelun tulisi keskittyä työn hakuun ja työllistymiseen avoimille työmarkkinoille. (Härkäpää 2005, 34.)

Tutkimuksissa (mm. Bond, Becker, Drake, Rapp, Meisler, Lehman, Bell, & Blyler 2001; McGurk & Mueser 2003) ei löydetty perusteita sille, että tuetun työllistymisen palveluun tulisi valita vain sellaisia asiakkaita, jotka olisivat ”valmiimpia” hyötymään palvelusta. Jokaisella palveluun haluavalla on oikeus työllistyä palkkatyöhön. On kuitenkin tärkeää huomioida, että asiakkaiden tarvitsema tuen määrä ja laatu sekä työn etsintä sovitetaan yksilöllisesti asiakkaan kiinnostusten, valmiuksien ja tarpeiden mukaan.

Ripeästä työn etsinnästä onnistuneen työllistymisen kannalta on vahvaa tutkimuksellista näyttöä. Bond ja työryhmä (1995) selvittivät kokeelliseen asetelmaan perustuen ripeän työnhaun ja toisaalta ns. esiammatillisen valmennuksen eroja työllistymistuloksissa. Tutkimuksessa verrattiin keskenään tuetun työllistymisen toimintaa ja vähintään neljä kuukautta kestäväää esiammatillista valmennusta neljän vuoden seuranta-aikana. Tulokset osoittivat, että tuetun työllistymisen asiakkaista noin 60 % oli työssä avoimilla työmarkkinoilla neljän vuoden seurannassa kun vastaava luku oli 6 % esiammatilliseen valmennukseen osallistuneista.

Työllistyvän asiakkaan omia valintoja tulee kunnioittaa työllistymisprosessissa. Tulokset viittaavat siihen, että se kuinka hyvin työ vastaa työllistyneen omia ammatillisia valintoja, vaikuttaa työsuhteen pituuteen. Esimerkiksi Mueserin, Clarkin, Hainesin, Draken, mcHugon, Bondin, Essockin, Beckerin, Wolfen & Swainin (2004) tutkimuksessa työssäoloajan pituus ja tyytyväisyys olivat yhteydessä asiakkaan omien valintojen huomioon ottamiseen. Ne asiakkaat, joiden työ vastasi heidän omia toiveitaan, olivat tyytyväisempiä työhönsä ja heidän työsuhteensa oli kestoaltaan pidempi kuin asiakkaiden, jotka työllistyivät toiveitaan vastaamattomaan työhön.

Työvalmentajan tarjoama yksilöllinen tuki tulisi jatkua niin kauan kuin työllistynyt asiakas sitä tarvitsee eli periaatteessa määräämättömän ajan. Tämän periaatteen tutkimuksellinen näyttö on vielä vähäistä, mutta joissakin tutkimuksissa (mm. Cook & Razzano 2000) on todettu tämän periaatteen olevan tärkeä.

Yksi erityisesti mielenterveyskuntoutujien tuetun työllistymisen keskeinen periaate on, että työvalmentajat toimivat tiiviissä yhteistyössä hoitotahon kanssa. Tätä periaatetta tukevaa tutkimuksellista näyttöä on kohtalaisesti. Draken, Beckerin, Bondin & Mueserin (2003) mukaan tutkimukset ja kliininen kokemus osoittavat, että yhteistyö on tärkeää seuraavista syistä: 1) palvelujen käyttäjien sitoutuminen on parempaa, 2) vuorovaikutus työvalmentajien ja psykiatrisen hoitohenkilöstön välillä on parempaa, 3) hoitotaho saa paremmin

tietoa työllistymisen merkityksestä asiakkaalle ja 4) hoitoa ja siihen liittyviä tarpeita koskeva tieto voidaan ottaa paremmin huomioon ammatillisissa suunnitelmissa.

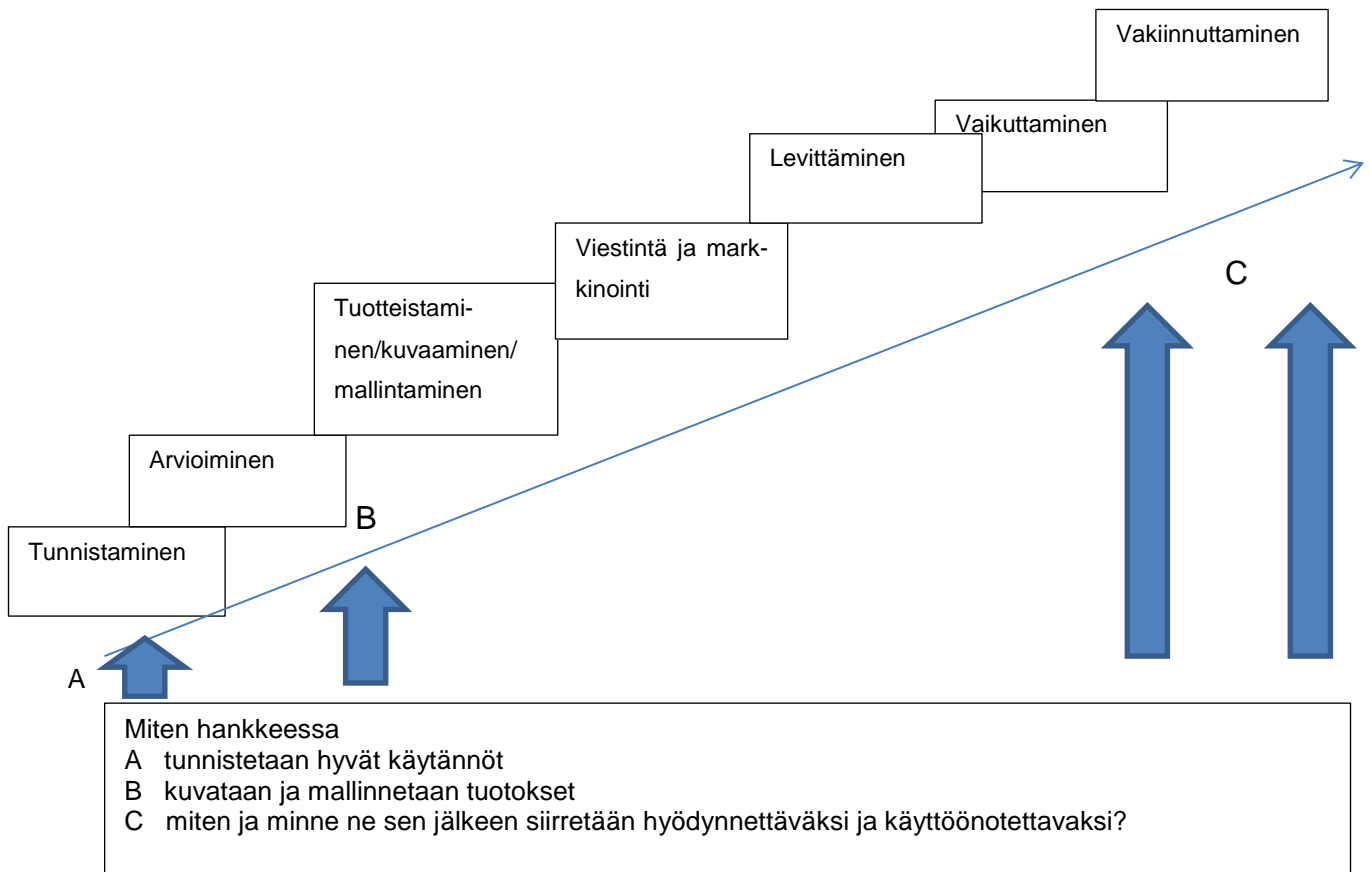
Yhtenä työllistymisen esteenä joidenkin asiakasryhmien osalta pidetään sosiaalietujen menettämisen pelkoa ja tästä syystä palvelujen tuottajat katsovat sitä koskevan neuvonnan kuuluvan tärkeänä osana tuetun työllistymisen toimintaan. Vahvaa tutkimuksellista näyttöä tällaisen neuvonnan tarpeellisuudesta työllistymisen kannalta ei kuitenkaan ole tällä hetkellä saatavilla. (Härkäpää 2005.)

### 3.6 Työllistämiprojektien hyvät käytännöt

Hyvä käytäntö viittaa tavallisesti sellaisiin toimintatapoihin, joilla on yhteiskunnallisesti merkittäviä positiivisia vaikutuksia ja jotka tuottavat tavoiteltua muutosta yhteiskunnallisissa rakenteissa ja yksilöiden elämässä (Aro 2004, 13).

Hyvän käytännön tunnistamiseksi tarvitaan tietoa. Tiedon saamiseksi projektilla on syytä olla käytössä jonkinlainen palaute- ja vuorovaikutusjärjestelmä, jonka avulla se kykenee keräämään aineistoa arvioivan ajattelunsa tueksi. Hyvän käytännön tunnistaminen ei ole pelkästään projektin oma asia. Tästä viestii projektin tarve saada palautetta ja vuorovaikutustietoa juuri sidosryhmiltään. Paitsi palautetta emo-organisaatiolta ja rahoittajalta, käytännön hyvyden tunnistaminen edellyttää myös tunnistamistyön tukemista ja jaettua kehittämisvastuuta. (Aro 2004, 27.)

Tuote-, menetelmä ja prosessikäytännöt ovat konkreettisia tuotteita, palveluja, malleja, menetelmiä jne., jotka perustuvat todennettuun tietoon ja näyttöön sekä ovat toistettavissa toisenlaisessa toimintaympäristössä. Niiden taustalla on runsaasti arviointi-, seuranta-, palaute- ja muuta dokumentaatiota. (Aro 2013.)



Kuvio 1. Hyvät käytännöt prosessina (Aro 2013)

Hyvien käytäntöjen hyödyntämisellä ja levittämisellä tarkoitetaan vuorovaikutuksellista prosessia, johon kuuluvat innovaatio, levityskanavat sekä henkilöt ja yhteisöt. Uusien asioiden omaksumiseen tarvittava asennemuutos tapahtuu tehokkaimmin vuorovaikutuksen kautta. Keskinäisessä vuorovaikutuksessa on mahdollista yhdistää uutta tietoa olemassa oleviin käytäntöihin ja rakenteisiin: innovaatiota arvioidaan ja määritellään uusissa toimintaympäristöissä. (Aro 2004, 80.)

Hyvien käytäntöjen levittämistyö alkaa jo projektin suunnitteluvaiheessa ja on erityisesti projektin rahoittajan ja toimijoiden vastuulla. Tämä edellyttää projektin aikana jatkuvaa tulosten ja kehitettyjen toimintamallien hyödynnettävyyden ja levittämismahdollisuuksien arviointia erilaisissa toimintaympäristöissä. (Aro 2004, 81.)

## 4 ZEMPPIÄ EDELTÄNEET PROJEKTIT JA ZEMPPI TYÖLLISTÄMISPALVELU –PROJEKTI

### 4.1 Aikaisemmat projektit

Työllistämispalvelutoiminta on alkanut Kaakkois-Satakunnan TE-toimiston alueella jo vuoden 1998 syksyllä SAK:n Sydän-Satakunnan paikallisjärjestö ry:n hallinnoimana. Ensimmäinen projekti toteutettiin 1.8.1998 – 31.7.2001, toimialueena oli Harjavalta, Nakkila ja Kiukainen. Toinen projekti toteutettiin 1.9.2001 – 31.8.2004, toimialueena oli Harjavalta, Nakkila, Kiukainen ja Kokemäki. Projektien tavoitteena oli

- pitkäaikaistyöttömien henkilöiden yhdistelmätukityöllistäminen
- kolmannen työnantajasektorin opastus ja neuvontapalvelut työllistämiseen ja työsuhteeseen liittyvissä asioissa
- työnhakuvalmiuksia parantavan ja työkykyä ylläpitävän työnhakukoulutuksen järjestäminen
- työllistettyjen henkilöiden jatkoseuranta

Kolmas projekti, HATU Työllistämis- ja lähimmäispalveluprojekti, toteutettiin Harjavallan Seudun Invalidit ry:n hallinnoimana ajalla 1.9.2004 – 31.8.2007. Toimialueena oli Harjavalta, Nakkila, Kiukainen ja Kokemäki. Projektin tavoitteena oli saada työllistävät järjestöt toimimaan asiantuntevina, vastuullisina ja kannustavina palkkatukityönantajina. Työnhakijalähtöisyys työn ja tekijän kohtaamisessa, työllistettyjen henkilöiden syrjäytymisen estäminen ja elämänhallinnan parantaminen olivat myös projektin päätavoitteita. Projektin työllistämistavoitteena oli työllistää 40 henkilöä kalenterivuodessa neljän kunnan alueelta.

Projektien tavoitteet toteutuivat ja yhdistyksiä ja työnhakijoita aktivoivalle toiminnalle toivottiin jatkoa. Tarvetta lisäsi työvoiman palvelukeskuksen puuttuminen alueelta. Projektien toimesta järjestettiin monipuolista lyhytkestoista koulutusta työllistetyille. Projekteja arvioitiin myös monipuolisesti. Työllistetyiltä henkilöiltä, yhdistyksiltä ja lähimmäispalvelun asiakkailta kerättiin palautet-

ta projektien toiminnasta, lisäksi kolmannesta projektista tehtiin opinnäytetyö kahden Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijan toimesta. Yhdistykset olivat halukkaita työllistämään palkkatuella, mutta sopivan työntekijän löytäminen oli usein vaikeaa ja työllistämiseen liittyvä paperisota oli vierasta. Kolmannen projektin päättyessä kehittämis ehdotuksina oli työnantajakoulutuksen järjestäminen ja työllistämispalvelutoiminnan muuttaminen maksulliseksi, jotta yhdistykset saadaan sitoutumaan työllistämiseen ja työnantajuuteen vastuullisemmin.

#### 4.2 Zemppi-projektin tavoitteet ja kohderyhmä

Zemppi-projekti toteutettiin ajalla 1.9.2007 – 31.8.2012. Uutena toimintana aiempiin projekteihin verrattuna oli työntekijöiden ”zemppaus” eli henkilökohmainen kannustus ja ohjaus. Zemppi-projektin tavoitteena oli saada työllistetyt henkilöt toimimaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti oman työmarkkina-asemansa parantamiseksi sekä saada työllistävät järjestöt toimimaan itsenäisesti asiantuntevina, vastuullisina ja työllistettyjä henkilöitä eteenpäin kannustavina työnantajina. Projektikortin mukaan projektin oletetut tuotokset ovat pitkäaikaistyöttömyyden väheneminen ja työllisyyden parantuminen, yhdistysten ja seurojen omatoiminen työllistäminen, työllistettyjen henkilöiden elämäntilanteiden paraneminen sekä projektitoimintojen jatkuminen.

Projekti auttoi vaikeasti työllistyviä työllistymään yhdistyksiin ja järjestöihin sekä motivoi ja aktivoi työnhakijalähtöisesti työllistettyjä henkilöitä avoimille työmarkkinoille tai kouluttautumiseen. Keinoina tähän olivat kannustus, ohjaus ja projektin järjestämä työnhakukoulutus. Toisena päätarkoituksena oli opastaa ja auttaa palkkatuella työllistäviä yhdistyksiä työllistämistukiasioissa ja työsuhdeasioissa sekä tukea kannustavaan työnantajuuteen ja työnantajavelvoitteiden hoitamiseen. Projektin kautta oli mahdollisuus hoitaa työsopimuksen laadinta, vakuutusasioiden ja palkanmaksuasioiden hoitaminen sekä palkkatuen hakeminen. Samalla yhdistyksille tarjottiin koulutusta palkkatukiasioiden itsenäiseen hoitamiseen. Projektin tavoitteena oli myös syventää yhteistyötä alueella toimivien hankkeiden ja alueen kuntien kanssa saaden hankkeiden asiakkaiden jatkopolkua tukevat hyvät käytännöt pysyviksi toi-

minnoiksi alueelle. Zemppi-projekti pyrki mahdollisuuksien mukaan katkaisemaan henkilöiden pitkittyneen työttömyyden kolmannen työnantajasektorin työmahdollisuuksien avulla ja saada henkilöt kuntoutumaan ja työllistymään avoimille markkinoille.

Projektin määrällisenä tavoitteena oli, että 40-45 henkilöä oli vuosittain työssä, harjoittelussa tai työelämävalmennuksessa yhdistyksissä ja järjestöissä. Heistä avoimille markkinoille odotettiin työllistyvän n. 10–15 % ja koulutukseen hakeutuvan n. 10-15 %.

Projektin kohderyhmänä olivat syrjäytymisuhan alla olevat, vaikeasti työllistyvät ja vajaakuntoiset henkilöt. Projektin toimi-alueena oli Kaakkois-Satakunnan TE-toimiston alue, joka käsitti Harjavallan, Kokemäen, Euran ja Nakkilan. Projektissa oli mukana 144 asiakasta. Naisia 79, miehiä 65, ikäkauma oli 22 – 62 vuotta.

#### 4.3 Työnantajayhteistyö ja koulutukset

Työnantajille tarjottiin rekrytointiapua työntekijän valitsemiseen. TE-toimistolta pyydettiin ehdokkaita avoimeen työpaikkaan. Tämän jälkeen työnantaja tai projektityöntekijät sopivat haastatteluajat. Projektin työntekijä osallistui haastatteluihin toimien samalla palkkatuki- ja palkanmaksuasioiden asiantuntijana. Työnantaja teki päätöksen työntekijän valinnasta. Rekry-palvelu oli työnantajille maksutonta.

Työnantajille tarjottiin tukea palkkatukityöllistämiseen. Zemppi-projektin avulla yhdistyksen oli mahdollista hoitaa palkkatuen hakeminen, työsopimuksen tekeminen ja palkanlaskentaan liittyvät työt. Zemppi-projektissa opastettiin työnantajia kaikissa työnantajuuteen ja palkkatukityöllistämiseen liittyvissä asioissa. Työnantajan avuksi tehtiin erilaisia työsuhteessa tarvittavia lomakkeita mm. työsopimus, perehdytyslomake, työtunti-ilmoitus ja kehityskeskustelulomake. Lisäksi projektissa laadittiin hakemuksia mm. kunnilta haettaviin korottomiin lainoihin ja avustuksiin. Projektissa tehtiin myös laskelmia pal-



koista eri työntekijäryhmissä, jolloin palkkatuki tuli kokonaisuudessaan käytettyä, mutta yhdistykselle ei tullut kuluja työllistämisestä.

Sekä yhdistysasiakkaille että työntekijäasiakkaille järjestettiin koulutuksia 1-2 kertaa vuodessa. Työntekijöille järjestetyt koulutukset olivat työnhakutaitoja ja –valmiuksia lisääviä ja työkuntoa ylläpitäviä ja kehittäviä kuten työnhakemuksen ja CV:n teko sekä sähköinen asiointi. Koulutuksilla pyrittiin lisäämään työntekijöiden motivaatiota hakeutua avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen. Koulutusten tavoitteena oli myös voimaannuttaa vertaistuen avulla. Työnantajille järjestettyjen koulutusten tavoitteena oli työnantajien omatoimisen ja työntekijöitä kannustavan työnantajisuuden tukeminen.

#### 4.4 Zemppaus eli työhönvalmennus

Projektissa toteutettu zemppaus voidaan tulkita psykososiaalisen tuen antamiseksi (Aalto 2009, 8). Zemppauksen tarkoituksena on edesauttaa palkkatuella työllistetyt henkilön työllistymistä avoimille työmarkkinoille tai hakeutumista kouluttautumiseen. Työllistymistä edesauttavia ja tukevia toimia voivat olla esimerkiksi henkilön työnsaantimahdollisuuksien kartoittaminen (perehtyminen koulutus- ja työhistoriaan, asiakkaan tulevaisuudensuunnitelmien hahmottaminen) sekä ohjaus ja neuvonta liittyen konkreettiseen työnhakuun (työnhakemuksen tekeminen). Tarvittaessa ohjausta ja tukea on mahdollista saada myös muissa henkilön elämäntilannetta ja työllistymistä edesauttavissa asioissa (velkajärjestelyt, terveyden edistäminen, kuntouttaminen). Zemppaustyötä toteutetaan asiakaslähtöisesti huomioiden asiakkaan omat toiveet, intressit ja motivaatio. Zemppauksessa korostetaan yksilöllistä ja asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioittavaa työtettä.

Konkreettinen asiakastyö painottui työntekijöiden kanssa sovittuihin tapaamisiin joko työpaikalla tai Zemppi-projektin toimistolla. Ensimmäinen tapaamiskerta asiakkaan kanssa oli kahden tai kolmen viikon kuluttua työllistymisestä. Tuolloin keskusteltiin kokemuksista palkkatukityössä ja ensimmäisistä viikoista. Samalla käytiin läpi työntekijän koulutus- ja työhistoriaa, keskusteltiin tulevaisuudensuunnitelmista ja luotiin suuntaviivoja zemppauksen sisällöstä. Ta-

paamisten kesto vaihteli, koska keskusteltavia ja selvitettäviä asioita saattoi keskustelun aikana tulla ilmi paljonkin.

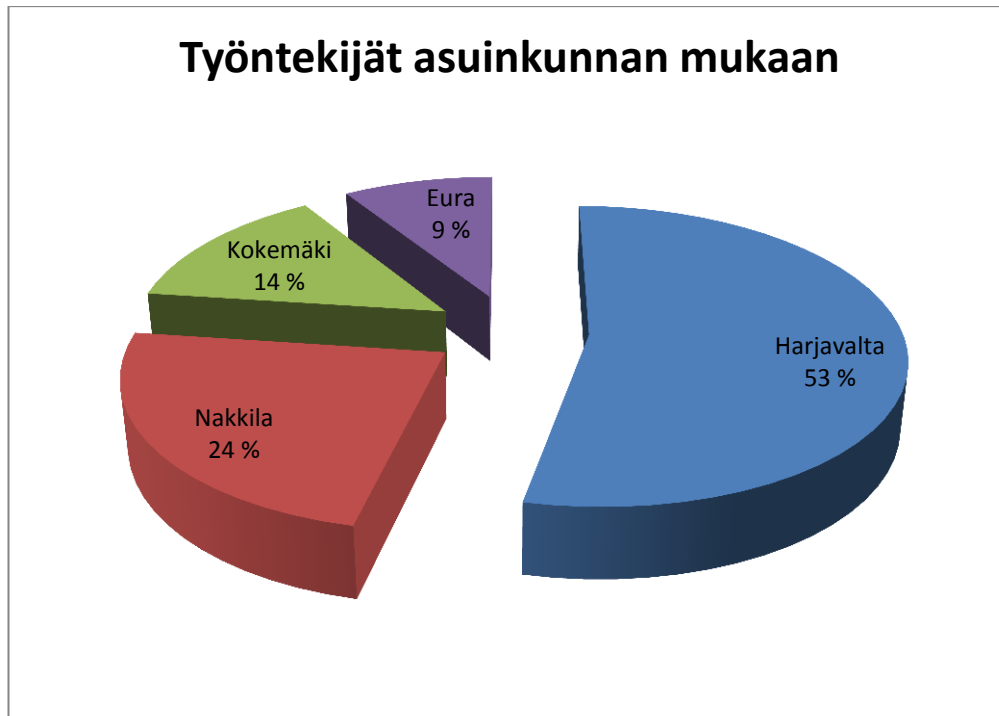
Tapaamiskertojen määrään vaikuttivat monet seikat eikä määrä ollut vakio kaikkien asiakkaiden kesken. Ensimmäisellä tapaamiskerralla käyty kartoituskeskustelu osittain määritteli sitä, millä intensiteetillä työntekijän kanssa yhteistyötä tehtiin. Työsuhteet olivat pääsääntöisesti neljän kuukauden pituisia, joten zemppauksen tuli olla tavoitteellista ja suunnitelmallista. Asiakkaan omat toiveet tapaamisten suhteen otettiin huomioon.

Asiakkaiden tuen tarve oli hyvin erilainen. Tuen tarve vaihteli itsenäisestä paljon tukea tarvitsevaan työllistyjään. Myös tavoitteet olivat hyvin yksilöllisiä. Avoimille työmarkkinoille työllistyminen tai koulutukseen hakeutuminen olivat ensisijaisia tavoitteita. Joidenkin työllistettyjen kohdalla tavoitteena oli työ-kunnan ylläpitäminen yhdistystyön avulla. Osalla työllistetyistä tavoitteena oli hakeutua eläkkeelle työsuhteen jälkeen.

Zemppauksessa oltiin yhteydessä myös alueen yrityksiin etsimällä työllistetyille työpaikkoja avoimilta työmarkkinoilta. Yrityksille projekti tarjosi apua rekrytointiin, palkkatuen selvittämiseen ja hakemiseen.

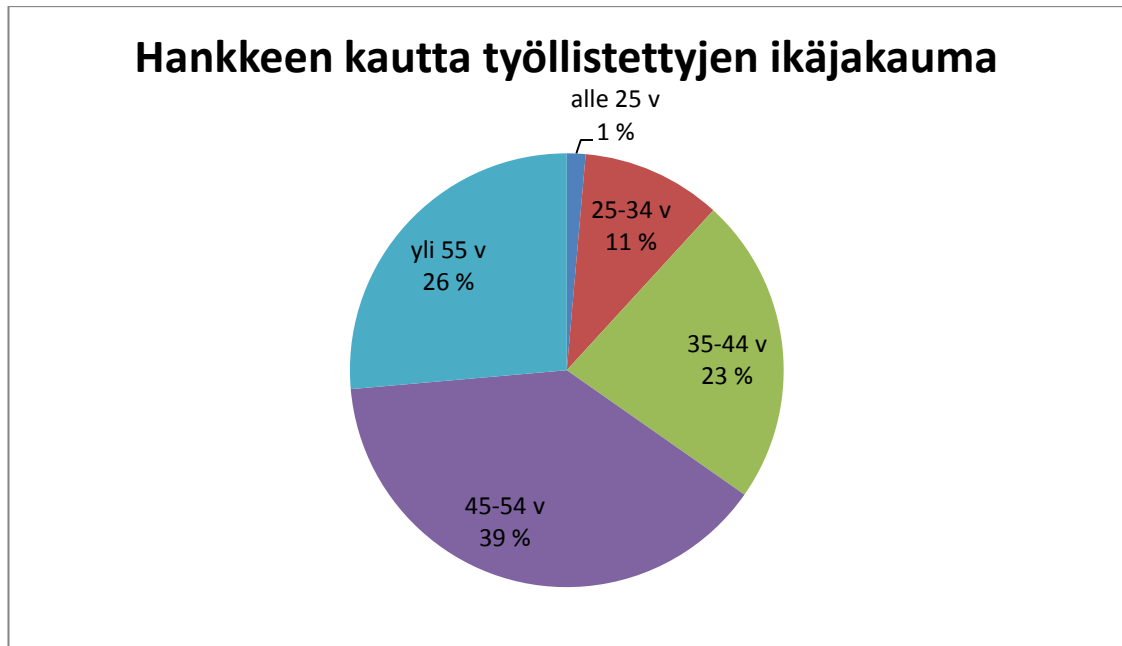
#### 4.5 Projektin määrällisten tavoitteiden toteutuminen

Hankkeessa työllistettiin vaikeasti työllistyviä (yli 500 päivää työttömänä olleita) yhdistyksiin töihin. Työllistettyjen määrä koko hankkeen aikana oli 144 (Kuvio 2), heistä Harjavallasta oli 77, Nakkilasta 34, Kokemäeltä 20 ja Eurasta 13. Työllistettyjen määrä ylitti vuosittain määrällisen tavoitteen 40 henkilöä (41-47 henkilöä/vuosi). Yksi työllistetty saattoi näkyä tilastossa useampana vuonna, koska työsuhteet olivat usein määräaikaista (neljä kuukautta) ja niitä saattoi olla useita peräkkäisiä. Työsuhteiden välissä saattoi myös olla taukoa, jolloin työsuhteet sijoittuivat usealle vuodelle.



Kuvio 2. Työntekijät asuinkunnan mukaan (n=144)

Hankkeen 144 työntekijäasiakkaasta naisia oli 79 ja miehiä 65 (Kuvio 3). Nuoria alle 25 vuotiaita oli kaksi henkilöä, 25 – 34 vuotiaita oli 15 henkilöä, 35 – 44 vuotiaita oli 33 henkilöä, 45 – 54 vuotiaita oli 56 henkilöä ja yli 55 vuotiaita oli 38 henkilöä. 10 henkilöä (7 %) työllistyi uudelle jaksolle kun palkkatuomioikeus tuli heillä uudelleen käyttöön (työttömyyttä noin kaksi vuotta työsuhteiden välissä). Lisäksi hankkeen kautta tehtiin työelämävalmennussopimuksia, jotka olivat pituudeltaan yhdestä kuuteen kuukauteen.



Kuvio 3. Zemppi-projektin kautta työllistettyjen ikäjakauma

Palkkatuella työllistetyt tekivät erilaisia työtehtäviä eri yhdistyksissä. Työtehtäviä olivat mm. toimistotyö, kahviotyö, huolto- ja kunnostustyö, matkailuneuvonta, siivoustyö, kirpputorityö, kierrätyskeskustyö, lähimmäispalvelutyö, keittiötyö, museotyö, konservointityö, ompelutyö, historiikin kirjoitustyö, mehuasematyö, talonmiestyö, kirvesmiehen työ, kassatyö ja uinninvalvonta. Kolmannen sektorin tarjoamat työt olivat usein avustavissa tehtävissä eikä niihin useinkaan vaadittu erityistä ammattitaitoa. Ne kuitenkin aktivoivat ja katkaisivat työttömyyden. Osa yhdistystyöpaikoista vastasi avointen työmarkkinoiden tehtäviä ja niissä työntekijän oli mahdollista kehittää osaamistaan. Työntekijän tuen tarve ja yhdistyksen mahdollisuus vastata tähän tarpeeseen esimiestyöllä pyrittiin huomioimaan työtä tarjottaessa. Työllistäviä yhdistyksiä (Kuvio 4) oli yhteensä 36 ja ne jakautuivat kuuden kunnan alueelle: Harjavalta  $n=17$ , Kokemäki  $n=9$ , Nakkila  $n=4$ , Eura  $n=4$ , Rauma  $n=1$  ja Ulvila  $n=1$ .

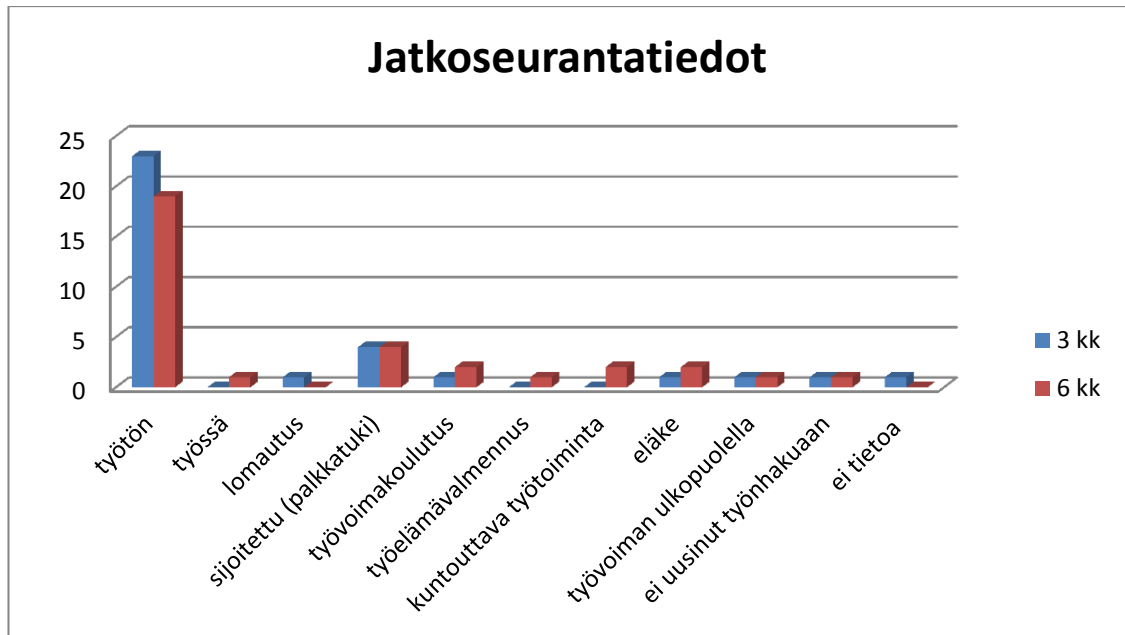


Kuvio 4. Työllistäneiden yhdistysten määrä kunnittain (n=36)

Työllistäneet yhdistykset liittyivät yleensä Työllistävät Järjestöt ry:n jäseneksi, jolloin palvelumaksut olivat edullisemmat. Hankkeen kautta yhdistysten oli mahdollista hoitaa palkkatuen hakeminen, kuukausilitykset sekä palkanmaksu ja siihen liittyvät velvoitteet (vakuutusmaksut ja verotilitykset). Palveluista yhdistyksiä laskutettiin palveluhinnaston mukaisesti.

#### 4.6 Laadullisten tavoitteiden toteutuminen

TE-toimistosta saatiin jatkoseurantatietoja yhdistyksiin työllistetyistä (Kuvio 5). Otos (n=33) sisälsi tiedot henkilöistä, joilla yhdistystyö päättyi vuonna 2011. Kolmen kuukauden päästä työsuhteen päättymisestä kolme heistä oli sijoitettuna yritykseen ja yksi sijoitettuna yhdistykseen palkkatuella. Heistä 23 (70 %) oli työttömänä kolmen kuukauden päästä työsuhteen päättymisestä. Kuuden kuukauden päästä yhdistystyösuhteen päättymisestä sijoitettuna palkkatuella yritykseen oli edelleen kolme henkilöä (9 %), työssä avoimilla työmarkkinoilla yksi henkilö (3 %) ja työttömänä oli 19 henkilöä (58 %). Eläkkeelle oli siirtynyt kaksi henkilöä (6 %). Työvoimapolitiisissa toimenpiteissä oli viisi henkilöä (15 %) ja työvoiman ulkopuolella kaksi henkilöä (6 %).



Kuvio 5. Yhdistyksiin työllistyneiden jatkoseurantatiedot (n=33)

Työntekijäasiakkaille tehdyn tutkimuksen (Aalto 2009) mukaan palkkatukityötä yhdistyksissä pidettiin tärkeänä ja mielekkäänä. Asiakkaiden elämänhallinnan ja elämisen mielekkyyden tunne lisääntyivät. Elämänlaatu koheni riippumatta siitä johtiko työ jatkotyöllistymiseen vai ei. Säännöllinen elämänrytmi, tarpeellisuuden tunne, työnsä ja myös itsensä tärkeäksi kokeminen kasvattivat elämänhallinnan tunnetta ja lisäsivät päihteettömyyttä.

Avoimille työmarkkinoille työllistymistä pyrittiin lisäämään yritysysteistyöllä. Projektia hallinnoivan yhdistyksen hallitukseen valittiin asiantuntijajäsen edustamaan yrittäjiä. Yrityksissä käytiin esittelemässä projektia ja palkkatukimahdollisuuksia. Myös yksittäisten asiakkaiden kohdalla oltiin yhteydessä yrityksiin.

## 5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET TUETUSTA TYÖLLISTÄMISESTÄ

Zemppi-projektin asiakkaiden kokemuksia on tutkittu Sirkka Aallon vuonna 2009 tehdyssä opinnäytetyössä. Tuloksina todettiin, että Zemppi-projekti on koettu myönteisesti. Zemppiläisten todettiin tehneen hyvää työtä ja projektin toiminnan toivottiin jatkuvan. Palkkatukityötä yhdistyksissä pidettiin tärkeänä ja mielekkäänä. Työjakso oli kohentanut asiakkaiden elämänhallinnan ja elämisen mielekkyyden tunnetta. Työllistymisen todettiin kohottavan asiakkaiden elämänlaatua vaikka se ei olisi johtanut jatkotyöllistymiseen tai koulutautumiseen. Säännöllinen elämänrytmi, tarpeellisuuden tunne, työnsä ja myös itsensä tärkeäksi kokeminen kasvattavat elämänhallinnan tunnetta jopa niin että se tukee päihteettömyyttä. Aalto ehdotti jatkotutkimusaiheiksi selvittää työllistävien yhdistysten ja työvoimahallinnon viranomaisten ajatuksia siitä, miten he ovat kokeneet Zemppi-työllistämispalveluprojektin ja onko heidän mielestään asiakkaiden omatoimisuus ja aktiivisuus lisääntynyt työllistämisjakson aikana.

Zempparin käynnit koettiin positiivisena psykososiaalisen tuen saamisena. Käynnit koettiin mielenkiinnon osoituksena asiakasta ja hänen työtään kohtaan. Zempparin tasavertainen suhtautumistapa asiakkaaseen koettiin myönteisenä; siinä ei ollut viranomaisen leimaa, mikä saattaa haitata asiakasta TE-toimistossa asioidessa.

Vuonna 2011 Heidi Issakainen tutki ammatillista työhönvalmennusta ja nuorten kuntoutumisen mekanismeja (Liite 2). Tuloksina todettiin, että nuorten kuntoutumista edistävät sosiaalinen tuki, kuntoutus ja hoito, elämäntapahtumien käsittely, onnistumisen kokemukset ja itsetunnon koheneminen, rutiinit ja toiminnallisuus sekä tulevaisuuteen suuntautuminen. Lisäksi on tärkeää, että nuorten perusarjenhallinta on kunnossa.

Samana vuonna (2011) Leena Toivonen tutki työvalmennuksen palveluprosessia asiakkaan ja työntekijän arvioimana. Tutkimuksen tarkoituksena oli

tarkastella ja tehdä näkyväksi erityisesti työeläkevakuutuksen sekä liikenne- ja tapaturmavakuutuksen kuntoutujille suunnattujen työhön valmentavien palvelujen sisältöä ja prosessia sekä arvioida palvelujen merkitystä asiakkaan ammatilliselle kuntoutukselle. Tuloksena todettiin, että työhönvalmennuspalvelun vahvuutena on mahdollisuus tarjota asiakkaalle kuntoutuksen asiantuntemusta ja henkistä tukea läheltä ja kuntoutumisprosessin vaiheen mukaisesti. Palvelussa kyetään hyödyntämään asiakkaan omaa tietoa ja osallistamaan hänet oman kuntoutuksensa suunnitteluun ja toteutukseen. Palvelu onnistuu myös verkostoitumaan erityisesti työnantajien suuntaan.

Köppä, Terävä, Virtanen ja Uusikylä selvittivät vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa vuonna 2011. Kohde-ryhmänä olivat vaikeasti työllistyvät eli 500 päivää työmarkkinatukea saaneet, työnantajat ja työvoimavirkailijat. Tuloksina todettiin, että toistuviin palveluihin osallistuvien asiakkaiden työttömyyden todellisia syitä ei ole pystytty TE-toimistossa tunnistamaan. Uusien palvelujen ja toimenpiteiden sijaan panostusta tarvitaan erityisesti palveluohjausprosessin kehittämisessä, jotta asiakkaan kannalta oikeat toimenpiteet löydetään riittävän varhaisessa vaiheessa. Tämä vaatii työvoimaviranomaisten ja sosiaali- ja terveyspalvelujen välillä entistä tiiviimpää yhteistyötä. Tuloksissa todettiin myös, että yritykset pystyvät tarjoamaan parhaiten avoimille työmarkkinoille työllistymistä tukevaa työtä.

Sailaksen, Selkaman ja Joffen vuonna 2007 julkaisemassa artikkelissa on koottu yhteen tutkimuksia tuetusta työllistämisestä psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että tuettu työllistyminen on toistaiseksi psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa ollut projektimuotoista eikä vielä tavanomaista hoitojärjestelmään kuuluvaa toimintaa. Se on kuitenkin näyttöön perustuvaa tehokasta toimintaa, ja siksi se tulisi ottaa osaksi skitsofrenian hoitoketjua. Tuettu työllistyminen on meta-analyyseissa todettu tavanomaista ammatillista kuntoutusta tehokkaammaksi. Aiheesta on tehty myös Cochrane-katsaus, johon hyväksyttiin 18 satunnaistettua kontrolloitua tutkimusta. Päättulos oli, että 18 kuukauden kuluttua 34 % tuetun työllistymisen piirissä olevista oli työllistynyt ja tavanomaista ammatillista kuntou-



tusta saaneista vain 12 %. Hyvin resursoiduissa psykiatrisissa järjestelmissä ammatillista kuntoutusta tulisi toteuttaa nimenomaan tuetun työllistymisen muodossa.

Mueserin ym. (2004) tutkimuksessa verrattiin keskenään Individual Placement ja Support -mallin mukaisen tuetun työllistymisen työllistymistuloksia psykososiaaliseen kuntoutukseen ja psykiatriseen hoitoon. Satunnaistettuun kokeelliseen asetelmaan perustuvaan tutkimukseen osallistui 204 mielenterveyskuntoutujaa, joiden työllistymistä seurattiin kahden vuoden ajan. Tuetun työllistymisen toimintaan osallistuneista oli seuranta-aikana työllistynyt 74 %, psykososiaaliseen kuntoutukseen osallistuneista 18 % ja psykiatriseen hoitoon osallistuneista 28 %. Tässäkään tutkimuksessa muut kuin ammatilliset tulokset eivät eronneet ryhmien kesken. Tutkijat pitävät tuloksissaan merkittävänä mm. sitä että tutkimus osoittaa ensi kerran tuetun työllistymisen toiminnasta hyötyvän myös latinalais-amerikkalaisen taustan omaavat mielenterveyskuntoutujat, jotka ovat mm. heikon koulutustasonsa, työttömyytensä ja ansioittensa osalta erityisen vaikeassa asemassa ja syrjäytyvät myös helposti mielenterveyspalveluista.

Laajassa seitsemää Yhdysvaltain osavaltiota koskevassa satunnaistetussa kokeellisessa tutkimuksessa Cook ym (2005) selvittivät tuetun työllistymisen ja palveluohjauksen yhdistävän toiminnan tuloksia noin 1200 mielenterveyskuntoutujan ryhmässä. Vertailuinterventioina olivat ammatillisen kuntoutuksen perustoiminta, klubitalotoiminta ja tuetun työllistymisen perusmalli. Kuntoutujien tilannetta seurattiin kahden vuoden ajan. Tuetun työllistymisen ja palveluohjauksen ohjelmaan osallistuneista 55 % oli kahden vuoden seurannassa työllistynyt avoimille työmarkkinoille, vertailuryhmästä 34 %. Myös työssäoloajat olivat pitempiä ja palkka parempi kuin vertailuinterventioissa.

Myös suomalaisissa kehittämishankkeissa raportoidut seurantatulokset ovat olleet rohkaisevia. Palkkatyösuhteeseen työllistyneiden osuudet ovat vaihdelleet hankkeesta ja asiakasryhmästä riippuen 30 ja 50 %:n välillä.

Tuettu työllistäminen näyttää tehokkaalta keinolta työllistää pitkään työttömänä olleita tai tukea tarvitsevia henkilöitä asemiin, joista he kilpailevat muiden työnhakijoiden kanssa. Suuri osa kohderyhmästä ei kuitenkaan tälläkään menetelmällä pysty työllistymään avoimille työmarkkinoille, joten tarvitaan myös muunlaisia työmahdollisuuksia. Tuettu työllistyminen antaa paremmat mahdollisuudet työn löytymiseen ja sen säilyttämiseen kuin omatoiminen työnhaku ilman työhönvalmentajan tukea ja TE-toimiston tarjoamaa palkkatukea. Lisäksi tuetun työllistymisen on todettu parantavan henkilöiden elämänlaatua.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Zemppi-projektin aikana työllistäneet yhdistystyönantajat. Haastateltaviksi valittiin 10 aktiivisesti työllistävää yhdistystä. Kaikilla yhdistyksillä oli pitkäaikaista kokemusta työllistämisestä ja monet niistä olivat työllistäneet kaikkien projektien aikana eli vuodesta 1998 saakka.

Valittuihin 10 yhdistykseen oltiin yhteydessä ja kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Haastateltavaksi valikoitui hallituksen puheenjohtaja tai henkilö, joka oli toiminut työllistämistoiminnassa aktiivisesti pidemmän aikaa ja jolla oli kokemusta yhteistyöstä projektin kanssa.

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin realistisena arviointitutkimuksena. Arviointi eli evaluaatio viittaa jonkin asian arvoon tai ansioon, tässä yhteydessä projektin arvoon. Se koskee ihmisiä yhdellä tai useammalla tavalla: intervention laatijoina ja projektin vetäjinä tai projektiin osallistujina ja palvelun asiakkaina. Korkealaatuinen arviointi vaatii hyvin harkittua tutkimusasetelmaa ja havaintoaineiston keräämistä, analyysia ja tulkintaa. Tieteellisen tutkimuksen sääntöjen seuraaminen auttaa varmistamaan havaintojen ja esitettävien suositusten luotettavuutta mutta tämä ei rajaa arvioinnin toteuttajiksi vain niitä, joilla on tämä tutkimustausta ja koulutus. (Robson 2001, 24-25.)

Tässä työssä aineistoa kerättiin erilaisista aineistoista ja erilaisilla menetelmillä. Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelu tarkoittaa puolistrukturoitua eli avarasti jäsenneltyä haastattelurunkoa, joka tarjoaa juonen keskustelun kululle, mutta johon ei välttämättä tarvitse tiukasti sitoutua. Haastattelun aihe on siinä mielessä kontekstisidonnainen, että tarkoitus on saada tietoa tietystä kohteesta – haastateltavan ei anneta poiketa siitä omille teilleen, kuten vapaassa haastattelussa voi

tapahtua. Vastaaaja kertoo oman käsityksensä haastattelijan antamista teemoista.

Pawson ja Tilley (2002, 71) ovat määritelleet realistisen selittämisen logiikan seuraavasti: ”Sosiaalisen tutkimuksen perustehtävä on selittää mielenkiintoisia, arvoituksellisia ja sosiaalisesti merkityksellisiä johdonmukaisuuksia. Selittäminen tapahtuu osoittamalla joitakin perustavia mekanismeja, jotka tuottavat säännönmukaisuudet ja sisältävät oletuksia siitä, miten rakenteiden ja toimijoiden yhteispeli on konstituoanut kyseiset säännönmukaisuudet. Realistiseen tutkimukseen kuuluu myös sen tutkiminen, miten tällaiset mekanismit ovat mahdollisia ja ehdollisia ja miten ne syttyvät vain tietyssä paikallisessa, historiallisessa ja institutionaalisessa kontekstissa.”

Realismin lähtökohtana on, että sosiaalinen maailma nähdään avoimena ja muuttuvana järjestelmänä (Rostila 2001, 17). Tässä opinnäytetyössä se tarkoittaa, että arviointia tehdä avoimin mielin antaen tilaa ennalta arvaamattomillekin tuloksille. Realistisella arvioinnilla etsitään vastauksille sille, mikä Zemppi-projektissa toimi ja miksi se toimi sekä etsitään niitä mekanismeja, joiden avulla saavutettuihin tuloksiin päästiin. Tieteellisessä realismissa teorit ovat esityksiä siitä, kuinka mekanismit toimivat tietyssä asiayhteydessä (kontekstissa) tuottaakseen vaikutuksia – toisin sanoen esityksiä siitä, miksi jokin toimii, kenelle ja missä olosuhteissa (Robson 2001, 112). Projektin toiminnot itsessään eivät muodosta mekanismeja, vaan mekanismi on toimintojen aikaansaama vastakaiku osallisissa (Robson 2001, 115-116). Tulee muistaa, että ennakoimattomat seuraukset ovat enemmän sääntö kuin poikkeus niissä välttämättömän monimutkaisissa interventioissa, joita kutsutaan sosiaalisiksi projekteiksi. Toiminnassa voivat olla eri mekanismit kuin mitä toiminnan kehittäjät ajattelivat. Heidän ideansa ja aavistelunsa saattavat olla vääriä, mutta arvioijan avustuksella he voivat päätyä parempiin. Vastaavasti itse toiminnot ovat voineet olla aivan erilaiset kuin suunniteltiin. Kaikki tämä auttaa sekä ymmärtämään toimintaa että saamaan tuntuman siitä, mihin suuntaan ja kuinka kehittämisen tulisi edetä. (Robson 2001, 117.)

Käytännön projekteissa havaitaan usein, että toiminta ei toteudukaan sellaisena kuin se suunniteltiin. Toimintaa tulee tarkastella kriittisesti koko projektin ajan ja tarvittaessa vaihtaa suunnitelmia tai toiminnan suuntaa. Joskus voidaan jopa joutua lopettamaan koko projekti kesken kauden.

Realistisessa arviointitutkimuksessa puolestaan korostuu arvioinnin kohteena olevan arkisen todellisuuden monimuotoisuus, joka edellyttää erilaisten lähestymistapojen ja aineistonkeruumenetelmien käyttöä. Arkisen työn arviointi edellyttää menetelmiä, joilla arjen käytännöt saadaan esille. Se tarkoittaa muun muassa hiljaisen tiedon analysointia ja esille nostamista ja ammattilaisten työn esiin tuomista. Olennaista on kehittämistyöhön osallistuvien vahvistaminen ja asiantuntemuksen tukeminen eli toimijalähtöinen kehittäminen (Haverinen 2002, 1-2.) Tässä opinnäytetyössä realistinen arviointitutkimus mahdollistaa Zemppi-projektin monimuotoisen arkitodellisuuden arviointia erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä. Myös projektin hiljaista tietoa on mahdollisuus nostaa esille arkisen työn arvioinnin avulla.

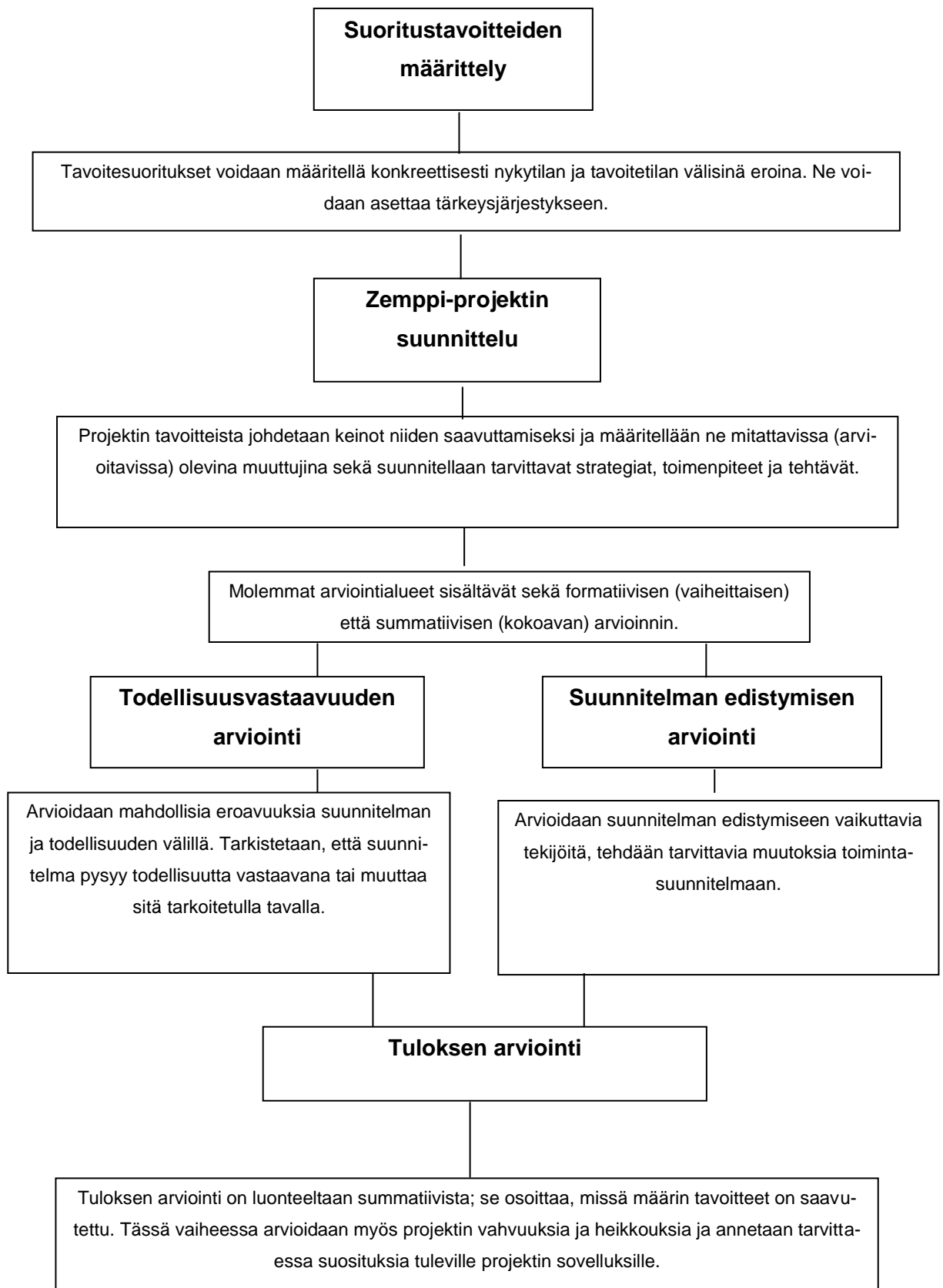
Realistinen evaluaatio on tutkimusote, joka vuorottelee käytännöllisen ja teoreettisen ajattelun välillä ja tekee päätelmiä sekä havaittujen tosiseikkojen että asetettujen arviointikriteerien perusteella. Koska realistista evaluaatiota tehdään kehittämishankkeiden muutoksen ja tuloksellisuuden arvioimiseksi ja päätöksenteon pohjaksi, siihen tarvitaan tietoa siitä, miten hanke toimii, ketä ja mitä varten ja missä olosuhteissa se toimii. Hankkeen suunnittelu tehdään huolellisesti mallintaen. Mallissa otetaan huomioon se, mihin ideaan ja/tai ohjelmateoriaan se perustuu, mihin kontekstiin eli mihin olosuhteisiin se sijoitetaan, ketkä ovat hankkeen toimijoita ja toimeksiantajia tai asiakkaita, mitä toimenpiteitä on tarkoitus suorittaa ja mihin tuloksiin aiotaan pyrkiä. (Anttila 2007, 61.)

Realistinen evaluaatio toteuttaa tieteellisen päättelyn logiikoista lähinnä abduktiivista logiikkaa, jossa liikkeelle lähtö tapahtuu käytännön tasolta, siirtyy asteittain teoreettiseen orientaatioon (abduktio) ja siitä takaisin retroduktioon eli siirtyy käytäntöön. Evaluoivan arvioinnin logiikka tähtää ensisijaisesti tuloksen hyväksymiseen eikä niinkään sen todeksi vahvistamiseen, joka on

perinteisen tieteellisen, empiirisen tutkimuksen tehtävä. (Anttila 2007, 61-62.) Abduktiossa muodostetaan ensin jokin johtoajatus, tässä opinnäytetyössä se on työnhakija-asiakkaiden työllistyminen projektin avulla, ja siitä toimintahypoteesi. Oletetaan että jotakin saattaa tapahtua ja toimitaan sen mukaan.

Arviointia tehdään yleensä päätöksenteon pohjaksi tai onnistuneen lopputuloksen toteamiseksi. Siihen tarvitaan kriteereitä, jotka edustavat hankkeen haluttuja ja tavoiteltavia päämääriä. Tämä etukäteen asetettujen kriteerien mukainen arvottaminen tekee eron hankkeen tavanomaiseen seurantaan ja tarkkailuun. (Anttila 2007, 64.)

Arviointiin myönteisesti suhtautuvassa kehittämistyössä puhutaan evaluovasta työotteesta, jolloin omaan työhön suhtaudutaan tutkivasti ja kehittämismielessä muuttavasti. Realistisen evaluoinnin menetelmälliset keinot tähdentävät erityisesti itsearviointin keinoja sekä empowerment -menetelmää, joilla molemmilla on toimijoihin itseensä suuntautuva työssä jaksamiseen kannustava ja vahvistava vaikutus. Tässä työotteessa on työn sisäisen logiikan ymmärtämiseen ja työprosessien auki avaamiseen tähtäävä merkitys. Evaluoinnin avulla hankitaan tietoa siitä, mikä sujuu, mikä ei suju, mihin voidaan vaikuttaa ja miten vaikutukset näkyvät työn tekijöille ja tulosten käyttäjille. (Anttila 2007, 64.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) on kuvattu Zempin projektin vaiheita arvioivaa lähestymistapaa käyttäen.



Kuvio 6. Arvioiva lähestymistapa mukaellen (Anttila 2007, 65)

Realistisen arvioinnin lähtökohtana on, että kehittämishanketta ei voi arvioida kokonaisuutena yhdellä kertaa, vaan kehittämistyötä tarkastellaan jatkuvasti täydentyvänä prosessina, syy-yhteyksiä koskevana oletusten ketjuna. Realistisen arviointitutkimuksen tehtävänä on selvittää, mikä toimii, kenen kohdalla ja missä olosuhteissa. Tarkastelun kohteena on jokin teoreettinen ajatus tai idea siitä, mikä saa aikaan mitä. Arvioinnissa analysoidaan erilaisten mekanismien ja interventioiden, kontekstin ja tulosten välisiä yhteyksiä (Pawson & Tilley 2002). Tässä opinnäytetyössä realistista arviointia tehdään jatkuvana prosessina, joka alkoi opinnäytetyön tekijän aloittaessa työt Zemppi-projektissa ja jatkuu projektin kehittämistyönä ja vaikutusten tarkasteluna. Arvioinnin aikana selviää mikä toimii ja miksi ja sitä tietoa käytetään hyväksi Zemppi-projektin kehittämisessä ja hyvien käytäntöjen tunnistamisessa.

Pikemminkin kuin keskittymällä tapahtumiin ja muuttujien välisiin yhteyksiin ja niihin vaikuttavien tekijöiden syy - seuraus -suhteisiin, tieteellinen realismi ja niin muodoin myös realistinen evaluaatio kohdistaa kysymyksen siihen, miten hankkeet toimivat, mitä varten ja missä olosuhteissa, pyrkien kokonaisvaltaiseen, holistiseen perspektiiviin. Vaikka tutkija ei pystyisikään saavuttamaan tällaista holistista kuvaa käytännössä, se kuitenkin auttaa häntä havaitsemaan tutkimuksen suomat mahdollisuudet kokonaisuuden ja sen osien välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi kokonaisuutta parhaiten palvelevalla tavalla.

Monissa prosessien arvioinneissa arvioija on prosessin sisäpuolinen toimija. Hän on joko varsinainen jäsen tiimissä tai pyrkii jäseneksi tiimiin vaikkakin erityisessä roolissa. Tämä kaikki voi aiheuttaa ongelmia vaarantamalla arvioijan objektiivisuuden. Toisin sanoen arvioijan läsnäolo itsessään voi vaikuttaa toimintaan. Tämä voi kuitenkin olla hyväksi ja saattaa rohkaista osallisia siirtymään taka-alalle ja kriittisesti tarkastelemaan, mitä he ovat tekemässä. Väistämättä asioihin sekaantumista tapahtuu, mutta arvioijan pitää pyrkiä näkemään se positiivisena asioihin puuttumisena. Tulisi pitää mielessä, että reaktiivisuusongelma voi esiintyä jopa tilanteissa, joissa arvioija on moitteetoman objektiivinen ja etäällä toiminnasta. (Robson 2001, 104-105.) Tässä



tutkimuksessa arvioija toimi projektin vastaavana projektin viimeisen vuoden ajan.

Olennaista realistisessa arviointitutkimuksessa on se, että se pyrkii vastaamaan kysymykseen, miksi jokin interventio vaikutti. Tässä opinnäytetyössä interventiona voidaan pitää zemppausta. Realistisen evaluaation tarkoituksena on pyrkiä kehittämään tulevaa työtä. Työn keskeinen ydin on ollut tiukka sitoutuminen käytännön työhön, siihen miten sitä konkreettisesti tehdään. Käytännön tasolla sosiaalityön ammattilaisen, työskennellessään tutkivalla otteella, tulee kaiken aikaa pohtia sitä, mikä linkki tai ketju on hänen työnsä ja asiakkaan elämäntilanteen paranemisen välillä. Realistinen arviointi korostaa nimenomaan tätä jatkuvaa työn kehittämisen näkökulmaa. (Julkunen, Lindqvist & Kainulainen 2005, 3.)

Realistisella evaluaatiolla selvitetään millainen työtapo vaikuttaa, kenen kohdalla ja millaisissa olosuhteissa. Lähtökohtana voi olla esimerkiksi kysymys, millaisilla menettely- ja työtavoilla voidaan parhaiten vastata tietynlaisiin sosiaalisiin ongelmiin, tässä opinnäytetyössä pitkittyneeseen työttömyyteen. Todellisuus voidaan käsittää vaikutuksina ja kaikki, mikä jollain tavalla vaikuttaa, on todellisuutta, myös mielikuvat, uskomukset ja tieto.

### 6.3 Tutkimusaineistot

Tutkimusaineistoina (Taulukko 2) olivat Zemppi-projektia edeltäneiden projektien tilasto- ja jatkoseurantatiedot, jotka sisälsivät tiedot työllistyneiden ja avoimille työmarkkinoille päässeiden määrästä, projektien loppuraportit ja tehdyt opinnäytetyöt, jotka sisälsivät mm. kehittämisohjeita sekä Zemppi-projektin loppuraportti, zempkauksesta tehty opinnäytetyö (Aalto 2009), Zemppi-projektin hankekuvaukset ja opinnäytetyön tekijän toimesta tehdyt yhdistystyönantajien (n=10) haastattelut, jotka tehtiin tapaamalla haastateltavat. Aineistojen avulla projektin hyvät käytännöt pyritään tuomaan esille ja löytämään menetelmät, joiden avulla hyvät käytännöt voidaan siirtää ja levittää muiden toimijoiden käyttöön.

Taulukko 2: Arviointiaineisto

| Aineistot   | Keskeinen sisältö   | Lukumäärä              |
|---|---|------------------------|
| haastattelu   | Zemppi-projektin tavoitteisiin, toimintaan, tuloksiin ja vaikutuksiin liittyvä työnantajille tehty teemahaastattelu | 10                     |
| SAK:n Sydän-Satakunnan paikallisjärjestön työllistämis-projekti I:n loppuraportti ja jatkoseurantatiedot  | Projektin määrälliset ja laadulliset tulokset   | 1                      |
| SAK:n Sydän-Satakunnan paikallisjärjestön työllistämis-projekti II:n loppuraportti ja jatkoseurantatiedot | Projektin määrälliset ja laadulliset tulokset   | 1                      |
| HATU-projektin loppuraportti ja jatkoseurantatiedot   | Projektin määrälliset ja laadulliset tulokset sekä kehittämis ehdotukset  | 1                      |
| Zemppi-projektin loppuraportti ja jatkoseurantatiedot   | Projektin määrälliset ja laadulliset tulokset sekä kehittämis ehdotukset  | 1                      |
| Zemppi-projektin hankekuvaus  | Projektin tavoitteet ja suunnitelma niiden toteuttamiseksi  | 6 (vuosille 2007-2012) |
| Zemppi-projektin projektikortti   | Projektin kuvaus, kohderyhmä, kesto, panokset, tavoitteet, indikaattorit ja oletetut tuotokset                      |                        |
| Opinnäytetyö Aalto (2009)   | Tutkimus zempipauksesta   | 1                      |

#### 6.4 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelu tehtiin 10:lle aktiivisesti työllistäneelle yhdistykselle. Haastattelut tehtiin syyskuun 2012 – toukokuun 2013 välisenä aikana. Teemahaastattelun kysymykset ovat tämän työn liitteenä (Liite 1).

Osa haastatteluista tehtiin Zempin toimistolla Harjavallassa, osa tehtiin yhdistyksen tiloissa riippuen yhdistyksen toiveista. Haastattelut kestivät muutamasta minuutista vajaaseen tuntiin (lyhin 6 minuuttia, pisin 56 minuuttia). Ensimmäiset haastattelut nauhoitettiin, mutta nauhurin ollessa näkyvissä, se tuntui aiheuttavan jännitystä ja haastattelut jäivät melko lyhyiksi. Seuraavat

haastattelut tehtiin ilman nauhoitusta ja sattumalta kyseiset haastateltavat eivät suostuneetkaan nauhoittamiseen. Se ei kuitenkaan pidentänyt vastauksia. Viimeisissä haastatteluissa kysymykset aseteltiin niin, ettei niihin voinut vastata yhdellä sanalla tai lyhyesti vaan haastateltavan tuli ottaa kantaa asiaan. Nauhuri jätettiin pöydälle ja sen olemassaolo unohtuikin siinä nopeasti. Haastattelut pitenivät kerta kerralta ja silti pysyttiin teemoissa. Ulkopuolisia häiriötekijöitä ei haastatteluissa ollut.

## 6.5 Tutkimusaineiston analyysi

Haastattelut litteroitiin aina haastattelutilanteiden jälkeen ja puhtaaksikirjoitettua tekstiä tuli yhteensä 25 sivua. Haastatteluihin tehdyt teemat loivat hyvän pohjan jakaa litteroidut aineistot.

Useimmiten teemoja muodostetaan aineistolähtöisesti etsimällä haastatteluja tai vastauksia yhdistäviä tai erottavia asioita. Teemoja on mahdollista muodostaa myös teorialähtöisesti jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian pohjalta. Teemoittelu on luonteva tapa analysoida teemahaastatteluaineistoa. Haastattelujen aineistot teemoiteltiin vielä uudelleen analyysivaiheessa. Tässä tapauksessa teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne voivat pohjautua haastattelun teemoihin ja onkin odotettavaa, että lähtökohtateemat nousevat esiin. Lisäksi tavallisesti tulee esille monia muita teemoja, jotka ovatkin usein mielenkiintoisempia eivätkä välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsennystä. Näin syntyviin teemoihin kuuluvat myös luonnollisesti alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Teemoittelussa käytettiin apuna teemahaastattelurunkoa, jonka sisälle poimittiin haastatteluaineistosta ne asiat, joiden avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Teemojen muodostamiseen voi käyttää apuna koodausta. Koodausyksikköjä voivat olla sanat, lauseet, rivit tai kappaleet – riippuen tavoista ja lähtökohdista. Aineistoa voi koodata litteroituihin, tulostettuihin papereihin esimerkiksi värikynällä, alleviivauksilla ja erilaisilla merkeillä. Käsien koodaamisen sijaan

voi myös käyttää tekstinkäsittelyohjelmaa ja käyttää siellä mm. erilaisia fontteja ja värejä. (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin haastatteluaineiston koodaamiseen tekstinkäsittelyn värejä ja ”leikkaa-liimaa” –toimintoa, joiden avulla aineisto järjestettiin teemojen mukaan, kunkin teeman alle haastatteluista ne kohdat jotka liittyivät teemaan. Esimerkiksi projektin tavoitteita arvioitaessa kysymyksien ”Ovatko Zempin projektin tavoitteet realistisia” ja ”Näkykö tavoitteissa asiakaslähtöisyys” vastaukset tulivat kaikki allekkain samalla värillä.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Teemakysymykset oli jaettu neljään teemaan: projektin tavoitteisiin liittyvät, projektin toimintaan liittyvät, projektin tuloksiin liittyvät ja projektin vaikutuksiin liittyvät kysymykset.

### 7.1 Zempin projektin tavoitteiden arviointi

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että projektin määrälliset tavoitteet olivat realistisia. Laadullisten tavoitteiden ja jatkotyöllistymisen avoimille työmarkkinoille useimmat yhdistykset ajattelivat olevan ylimitoitettun.

Minun mielestäni ne oli aika realistia ja sit ko esimerkiks tuo työllistettävien määrähän toteutu vie ton mukkaa, ni se on iha kaikki oikein. Mut sit viä tohon et mimmosii ne sattuu olemaan et millai ne sit työllistyy sen jälkeen ni se on vaikee kysymys,...ei me nii paljoo saad pumpattuu millää. (H5)

Se pointti mitä mä kaikkein eniten epäilen ajatellen tätä heterogeenista ainesta joka on olemassa. Nyt tietysti mulla on semmoinen kritiikki kun mä oon katsellut näinä vuosina tätä tarjontaa joka on. Siellä on luvaton määrä ihmisiä, jotka on syystä tai toisesta jo urautuneet toisenlaiseen ajattelutapaan kuin oman itsensä kehittämiseen ja työelämässä pysymiseen ja se on äärimmäisen vaikee tehtävä saada heidät ymmärtämään että ihmisen elämässä työ on sellainen selkäranka joka niinko siivittää sen arjen ja pyhän, työajan ja sen vapaa-ajan eron. Ja tämä prosentti et kuinka paljon saadaan työllistettyä tästä joukosta ni se minusta vaikutti hiukan ylimitoitettulta. (H7)

Kyl ne varmaa mut jos ajatellaan tällast et ko ne 500 työtönt päivää täytyy niil olla ja jos ne kerran siel jo on ni se o hiukan kysenalaist ne jatkomahtollisuudet niitten jatkoihin, et ne omaaloitteisesti hakis mitää. Et mitä mä oo tässä vuosie varrel seurannu tätä aika aktiivisesti, ni kyllä se vähä niin on, et kahden ja puolen vuoden päästä ko se (500 päivää) o uudestaa täyn, ni ne o uudestaa tääl, ihan ikävä kyllä. (H10)

Syinä siihen, että jatkotyöllistymisen tavoitetta pidettiin ylimitoitettuna, ajateltiin olevan mm. oma-aloitteisuuden ja eteenpäin pyrkimisen puuttuminen, päihdeongelmat, mielenterveysongelmat, sopeutuminen työttömän elämäntyyliin, koulutuksen puuttuminen ja perhesyyt.

Mää oon sitä mieltä, et ne tavallaan pudonnu siit kelkast. Ne on aikas ollu siin työttömän ja sit moni o semmone et on hakenukki töitä, mut sit ei o koulutust ja ne ei tänä päivänä usko ne nuoret vielääkään, et se koulutus on a ja o. Myös alkoholi on aika vahva tekijä siel. (H10)

Köpän ym. (2011, 96-97) mukaan merkittävimpiä jo aiemminkin laajalti tunnistettuja työllistymistä hidastavia tekijöitä ovat päihderiippuvuus, elämänhallinnan vaikeudet, terveydelliset rajoitteet sekä motivaatioon liittyvät kysymykset. Samoin yksipuoliseen tai vanhentuneeseen osaamiseen liittyvät haasteet ovat syventyneet rakennetyöttömyyden lisääntyessä. Lisääntyvänä ongelmana koetaan ylivelkaantuminen, mikä näkyy erityisesti peliriippuvaisten nuorten keskuudessa. Tutkimuksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa ilmeni myös viitteitä siitä, että osa työttömistä tekee töitä ns. harmaan talouden työpaikoissa, mikä selittää heidän kohdallaan motivaation puutetta osallistua työvoimapolitiisiin toimenpiteisiin. Myös monet muut asiat, kuten varattomuuden aiheuttamat liikkumisongelmat sekä perhesyyt ovat työttömyyttä pitkittäviä tekijöitä. Tutkimuksessa tehdyssä rekisteriaineiston tarkastelussa ilmeni, että vaikeasti työllistyvät ovat muihin työttömiin verrattuna iäkkäämpiä, alemman koulutustason omaavia ja asuvat vaikean työttömyyden alueilla. Samoin heidän joukossaan on enemmän naisia.

Lähes kaikki työnantajat pitivät tavoitteita asiakaslähtöisinä. Tavoitteena oli työllistää pitkään työttömänä olleita ja saada heitä avoimille työmarkkinoille.

Toinen tavoite oli kehittää yhdistysten toimintaa ja saada työnantajat toimimaan vastuullisina ja työntekijää eteenpäin kannustavina. Molemmat tavoitteet pyrkivät saamaan asiakasta kohti avoimia työmarkkinoita ja parempaa taloudellista asemaa. Toisaalta nähtiin, että asiakkaiden tarpeet olivat hyvin erilaisia.

Kyllä mun mielestäni, ei tää oo niinko ylhäältä ohjautuva. Ylhäältä tämä ohjautuu vain sillä, että heitä pyritään saamaan jonkinlaiseen työrotiin, niinku takaisin siitä elämästään. Mut kyllä heitä ainakin meidän näkökulmasta, ko mä katselen nyt kahdenkin organisaation, ni kyl heidän toiveitaan otetaan huomioon ja pyritään mahdollisimman pitkälle menemään. Mut tietysti on myös semmonen asia et jos heillä on niin kovin paljon poikkeavia toiveita tästä normaali työaika- ym. käsitteestä ni siinä joudutaan sit sellaiseen rajapintaan et työelämässä on tietyt normit joita noudatetaan ja tietyt käytänteet joita noudatetaan ja jos niissä tulee hirvittäviä poikkeamia niin sitten joudutaan joko neuvottelemaan että onko - usein saadaan järkeä näille ihmisille, katsomaan toisesta näkövinkkelistä, ei omasta kapeasta vaan vähän laajemmasta, näkemään niinko työnantajan kannalta. Että toiminta onnistuu, niin täytyy noudattaa tiettyjä käytänteitä. Sit on semmoinen asia, et jos me emme olisi asiakaslähtöisiä tässä toiminnassa niin he eivät olisi, häipyisivät hyvin äkkiä pois tästä, että kyllä heille täytyy antaa ymmärtämystä huomattavasti enemmän kuin ns normaaleilla työmarkkinoilla. (H7)

Pääasia et ne sais työtä, pääsis siihe ensimmäisel kynnyksel ja siihe et pääsis töihi, se ainaki näky aika hyvi eikä sielt paljo po-raamisii tullu. (H5)

Kyl se mun mielest on ollut, ihmiset on erilaisia, mutta kaikki on hyvin huomioitu. (H3)

Asiakaslähtöisyys tuetussa työllistymisessä tarkoittaa Puolanteen ym. (2000, 18) mukaan sitä, että palvelu räätälöidään asiakkaan kokemien tarpeiden ja toiveiden sekä hänen taitojensa mukaan. Asiakaslähtöinen lähestymistapa korostaa asiakkaan valintamahdollisuutta valitessaan työpaikkansa, saadesaan työpaikan ja pysyessään työssä. Palvelua ohjaa myös asiakkaiden antama palaute – asiakastyytyväisyys.

Tilanteessa, jossa palveluun tulevat asiakkaat eivät ensisijaisesti tarvitse työllistymispalveluja, vaan jotain muuta – lähinnä palveluohjaukseen sisältyvää – ohjausta ja tukea, on uhkana toisaalta yksikön työntekijöiden voimavarojen

hajottaminen muuhun kuin heidän ydintehtäväänsä, toisaalta asiakaslähtöisyyden periaatteiden löystyminen (Puolanne ym. 2000, 52). Tuetun työllistämisen palvelujen organisointi onkin aloitettu valtakunnan tasolla. TE-hallinnossa on käynnistetty välityömarkkinatoimijoiden segmentointi asiakasohjauksen parantamiseksi (Pohjola 2013).

## 7.2 Zemppi-projektin toiminnan arviointi

Haastatteluissa nousi esille yhdistysten tyytyväisyys työllistämisen helppouteen. Kaikki palvelut oli mahdollista saada ”yhdeltä luukulta”. Yhdistysten vapaaehtoiset eivät olleet halukkaita hoitamaan palkkatuen hakemiseen ja palkanlaskentaan liittyviä paperitöitä, jotka vaativat asiantuntijuutta. Projektin hoitaessa palkkatuen hakemiseen ja palkanlaskentaan liittyvät työt yhdistysten oli helpompi löytää henkilöitä työnjohtotehtäviin.

Projektin rooli ”välittäjänä” TE-toimiston ja yhdistysten välillä korostui. Projekti tiedotti keskitetysti yhdistyksille muutoksista TE-toimiston ohjeistuksissa palkkatukeen ja työllistämiseen liittyen. Projekti huolehti myös TE-toimistolta haettavan palkkatuen tarkistukset ja käytännön asiat yhdistysten puolesta. Tämä vähensi yhteydenottoja TE-toimistoon ja oletettavasti säästi TE-toimiston virkailijoiden työaika, kun ohjeistukset menivät keskitetysti projektin kautta yhdistyksille ja projektista saattoi kysyä lisäopastusta asioihin. Myös palkkatukihakemukset olivat yleensä kunnossa kun ne tehtiin pitkällä kokemuksella keskitetysti projektin kautta.

Projektin organisaatiota pidettiin toimivana. Hallitus muodostui jäsenyhdistyksistä. Hallituksen kokouksissa yhdistykset tutustuivat toisiinsa. Ohjausryhmä ohjasi projektin toimintaa ja hallitus vastasi talousasioista. Projektin henkilökunta oli hyvin tavoitettavissa ja tiedottaminen oli riittävää. Yksi yhdistys koki, ettei hallitus saanut tehdä päätöksiä, koska yksi ihminen halusi pitää kaikki langat käsissään eikä hän ottanut vastaan ehdotuksia. Yhteistyökykyä olisi toivottu enemmän.

Kyllä oli ihan toimiva, tarvittavat tahot olivat mukana. (H4)

En mä ainakaan voi ymmärtää mikä olis ollut parempimallinen organisaatio ajatellen tätä näin, ihan tarpeeksi tehokas. Ja sit näin sisältä päin ajatellen toiminnan kannalta, aina on saatu yhteyttä, saatu neuvoja ja opastusta eteenpäin et se jo todistaa et se organisaatio toimii. Koska mun mielestä se on tämän toimivuuden kannalta erinomainen mittari. Mikä täällä kentällä näkyy ni sehän todistaa. Jos ei toimisi ni sitten organisaatiossa on jotain vikaa. (H7)

Palkkatukityön aloittamisen jälkeen työhönvalmentaja ja asiakas aloittavat asiakkaan elämäntilanteeseen ja työllistymistavoitteisiin liittyvät keskustelut. Mikäli asiakkaan elämäntilannetta on kartoitettu jo ennen työsuhteen alkua, työn alkaessa keskusteluja syvennetään. Keskusteluissa perehdytään kokonaisvaltaisesti asiakkaan taustaan ja tilanteeseen: perhetilanteeseen, terveydentilaan, toimeentuloon, koulutukseen ja työhistoriaan (vrt. Potocky-Tripodi 2002, 52). Keskusteluiden perimmäisenä tavoitteena on asiakkaan omien työllistymiseen liittyvien toiveiden, tavoitteiden ja vahvuuksien selvittäminen. Tuetun työllistämisen toiminnan periaatteena on asiakkaan omien valintojen kunnioittaminen ja huomioon ottaminen.

Työantajien mielestä työntekijät suhtautuivat zemppariin hyvin, olivat tyytyväisiä kun joku kävi heitä katsomassa työnantajan lisäksi. Yksi yhdistys oli toivonut, että aina kun työntekijää tavataan, tavattaisiin myös työnantajaa, jotta hänkin voisi tuoda esille oman näkemyksensä. Tätä pyyntöä ei oltu huomioitu tarpeeksi. Mikäli työpaikalla olisi ilmennyt ongelmia, työnantaja olisi halunnut käsitellä ne yhteisen pöydän äärellä. Härkäpään (2005, 49) mukaan tuetun työllistymisen työvalmentajan tulisi olla oma professionsa. Hänen mukaansa työnantajayhteistyön muotoja tulisi kehittää ja lisätä erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden työllistymisen parissa työskentelevien asiantuntemusta työnantajien kanssa toimimisesta työnantajien ehdoilla.

Yksi yhdistys koki, ettei yhteistyö toiminut ja harkitsi eroa usein. Työllistämisen helppous piti heidät kuitenkin jäsenenä. Koulutuksia oli haastateltavien mukaan tarpeeksi ja yhdistykset saivat hyvin tietoa työllistämiseen liittyvistä asioista.



Mä antaisin kiitettävän arvosanan. Työntekijöillä oli tavattoman hyvä suhtautuminen zemppariin. Hän oli vähän niin kuin sellainen henkinen coach. En mä ainakaan kuullu keneltäkään mitään poikkipuolista sanaa. (H7)

Kyllä mun mielestä, saatiin aina työntekijä hyvin, asiat hoitu. Täältä kautta pyydettiin ehdokkaita. Me haastateltiin ehdokkaat yleensä itse. Saatiin tarpeeksi tietoa työllistämiseen liittyvistä asioista. Projektihenkilöstö oli aina hyvin tavoitettavissa. Yhdistyksen rooli työnantajana oli selkeä. Yhdistys teetti työt ja projekti teki paperit. (H10)

Yhdistys on saanut tarpeeksi tietoa työllistämiseen liittyvistä asioista. Projekti on selvittänyt tarvittavat asiat. (H6)

Positiivisinta on ollut se, että te olette innokkaasti pitäneet yhteyttä näihin työntekijäasiakkaisiin eli toisin sanoen että olette käyneet juttelemassa heidän kanssaan. Silloin kun on tullut jotain konfliktitilanteita, olette olleet välittäjän asemassa siinä ja silloin on helpompi varsinkin ongelmahenkilöitten kanssa toimia kun se vastakkainasettelu saattaa olla vaikkei meidän taholta niin toiselta puolelta lukkoon lyötyä. Silloin te olette niin kuin neutraali osapuoli joka astuu siihen väliin kertomaan järkeä ja teidän sanaanne uskotaan enemmän, koska te ette ole osapuoli vaan ikään kuin ulkopuolinen. On myös hyvä kun teiltä voi kysyä miten minä nyt tässä asiassa teidän kannalta menettelin, mikä olisi sellainen, joka johtaisi mahdollisimman positiiviseen lopputulokseen. Se on tukea työnantajalle, mutta myös näkökulma työntekijälle, että nostetaan ongelmat pöydälle; mitkä on ne menettelytavat, onko se sitä mitä on sovittu, toimitaanko sillä tavalla. Keskustelu ja näkökulmien tuominen ovat työntekijälle hyviä asioita. (H7)

Suurin osa yhdistyksistä koki, että yhteistyö projektin kanssa sujui hyvin.

Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa oli monilla yhdistyksillä ollut vähäistä. Vain muutama yhdistys oli itse aktiivisesti yhteydessä TE-toimistoon, suurin osa hoiti asiat Zempin avulla. TE-toimisto sai kritiikkiä siitä, että sieltä ei tullut informaatiota ja vuoden 2013 alkuvuoden muutosten jälkeen tilanne huononi entisestään. Virkailijoita oli vaikea tavoittaa puhelimitse ja asia piti esittää monelle eri henkilölle ja siitä huolimatta asia ei tullut hoidetuksi. TE-toimistoa kritisoitiin myös siitä, että siellä ei tarpeeksi huomioitu työnhakijan koulutusta ja työkokemusta kun häntä tarjottiin ehdokkaaksi avoinna olevaan paikkaan. Toisaalta ymmärrettiin sekin, että aina ei ollut valinnan varaa. Työ- ja elinkei-

noministeriön toiminta- ja taloussuunnitelman yhtenä tavoitteena vuosille 2014 – 2017 on hallinnon osin pirstaloituneen palvelutarjonnan kokoaminen asiakaslähtoisemmäksi, tuottavammaksi ja tehokkaammaksi sekä sähköisten kanavien hyödyntäminen, kehittäminen ja asiakkaiden ohjaaminen palvelutuotannon kannalta optimaalisiin kanaviin (TEM 2013, 34).

Kuntien kanssa tehtiin enemmän yhteistyötä ja yhdistykset olivat tyytyväisiä saamistaan alkulainoista, ”toimintatunneista” sekä kuntien osallistumisesta työllistämiskuluihin 8-10 viikon jatkotyöllistämisessä, joka tarvittiin työssä-oloehdon täyttymiseksi.

Yhteistyö työntekijäasiakkaiden kanssa oli vaihtelevaa, välillä oli erinomaisia työntekijöitä, välillä taas joustettiin todella paljon, mutta siltikään ei päästy yhteisymmärrykseen ja työsuhte piti purkaa.

Työntekijöiden kanssa on pärjätty, ihan inhimillisellä tasolla – löydetty erinomaisia, siis todella hyviä. Jos meil olis varaa ni me oltais palkattu heti paikalla niin ku vakituiseen työhön. Mutta kun yhdistys ei ole varainkeruuyhdistys vaan yksinomaan menoja tulee suurin piirtein, niin ei oo voitu. (H7)

Tavoitteiden toteutumista olivat edistäneet motivoitunut projektihenkilökunta, hyvät työntekijät ja tutuus.

Tavoitteiden toteutumista olivat estäneet sopivien työntekijöiden löytymiseen liittyvät haasteet, työntekijöiden poissaolot, työntekijöiden sosiaalinen tilanne ja muut työntekijään liittyvät asiat, jotka ovat vaatineet ymmärtämystä ja ns. pehmeitä otteita työnantajalta. Myös tukirahojen riittävyys oli vaikuttanut tavoitteiden toteutumiseen. Yksi yhdistys mainitsi yhteistyöhön liittyvät ongelmat, jonka seurauksena jotkut yhdistykset valikoivat yhteistyötahonsa projektihenkilökunnasta. Yksi yhdistys oli sitä mieltä, että mikäli korkeinta korotettua palkkatukea saisi myös muista kuin 500 päivää työttömänä olleista tai jos yhdistyksellä olisi varaa maksaa palkkaa ja jatkaa työsuhteita, tavoitteisiin päästäisiin paremmin. Yhdistyksen mielestä myös palkkatukiajan pidentäminen kahteen vuoteen voisi lisätä työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Val-

tionhallinnossa onkin valmistella pitkäkestoinen työllistämistuki ikääntyneille pitkään työttömänä olleille (Valtioneuvoston tiedote 2013, 9).

Mut mun mielestä tää aika on liian pieni. Täytyis ol kaks vuot niillä. Mä luulen, et ne lähtis enempi työmarkkinoil takasi jos niil olis kaks vuot. Et tää o liian lyhyt aika motivoimaan niitä. (H10)

Köpän ym. (2011, 101) tutkimuksen mukaan osalla vaikeasti työllistyvistä palvelutarpeet ovat sellaisia, että niihin pystytään vastaamaan nykyisellään ainoastaan työvoiman palvelukeskuksissa, joiden moniammatilliseen yhteistyöhön perustuvalla palvelukonseptilla voidaan pureutua asiakkaan elämäntilanteeseen kokonaisvaltaisemmin. Vaikeasti työllistyvien työllistymisen esteiden poistamisessa merkittävä askel olisi siis edistää ennakkoluulottomampaa tapaa tehdä yhteistyötä kuntien sosiaali- ja terveysviranomaisten kanssa. Tärkeää olisi kehittää nykyistä palveluohjausprosessia, jotta palvelut kohdentuisivat oikein ja toiminnan vaikuttavuus tehostuisi. Tutkimuksen mukaan kriittisin piste työnhakijan palveluprosessissa näyttäisi olevan sen alkuvaiheessa, jotta asiakkaan kokonaistilanteesta ja työllistymisen edellytyksistä ja pidäkkeistä saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen ja realistinen kokonaiskuva. Tutkimuksessa todettiin myös, että työttömien kokonaistilanteen arvioinnille ei ole riittäviä resursseja ja puitteita. Näin ollen monet työllistymisen todelliset esteet tulevat usein liian myöhään ilmi, tai ne ovat jotakin muuta kuin alun perin luultiin.

Zemppi-projektin toimintaan oltiin pitkälti tyytyväisiä. Työllistäminen oli vaivastonta, yhteistyö muihin tarvittaviin tahoihin hoitui projektin kautta, projektiorganisaatio oli toimiva ja zempparin toimintaan oltiin tyytyväisiä. Yksi yhdistys koki, että hallituksen jäsenet eivät saaneet tehdä sille kuuluvia päätöksiä vaan asiat oli jo päätetty valmiiksi ennen kokousta.

### 7.3 Zemppi-projektin tuloksien arviointi

Projektin tuotoksista haastateltavat mainitsivat työntekijöille ja työnantajille järjestetyt koulutukset, yhdistystyöpaikat, työntekijöiden työssäoloehdon täyt-

tymisen ja pääsyn ansiosidonnaisen piiriin, rekrytoinnin, alkulainan (1000 €) työllistämiseen sekä kuntien työllistämisavustukset jatkotyöllistämiseen.

Koulutuksia, työpaikkoja ja seuraava asia on, et nehä pääsi monetki tähä et sai työssäoloehdon täyttymään, pääsi ansiosidonnaiselle päivärahalle ni se on aika iso etu. (H5)

Työntekijöille projekti tuotti uutta näköalaa, itseluottamuksen lisääntymistä, näkyä siitä että kelpaa työelämään, kokemusta työelämässä pärjäämisestä ja siitä että osaa jotakin sekä yhteiskunnallista vastuuajattelua. Sellaisten kohdalla, joiden kanssa ei onnistuttu, kokemus saattoi lisätä kritiikkiä yhteiskuntaa kohtaan.

Jos nyt lähdetään yksilötasolta niin tietysti se toi näille ihmisille vähän uutta näköalaa, siitä et kun ne lähtivät näine vaikeuksiin liikkeelle, näkivät että he pärjäävät työelämässä ja varmaan anto heille itseluottamuksen lisääntymistä, näky siitä että kelpaavat vielä työelämään jotenkin, ja ehkä lisäs myös sellaista yhteiskunnallista vastuuajattelua, että on osa jotakin eikä vain ole siellä omina itsenään. (H7)

Työantajayhdistyksen kannalta projekti oli myötävaikuttanut vapaaehtoisen hallinnoivan joukon muodostumiseen. Sillä oli ollut myös myönteinen taloudellinen vaikutus yhdistykselle.

Sit jos ajatellaan yhdistyksen kannalta niin totta kai meillä on ihan erilainen tatsi kun meillä on sellainen voimakas vapaaehtoisjoukko, joka on ikään kuin hallinnoimassa tätä arkipäivän touhua. Niin jos sinne tulee sellainen ihminen joka on mukana, joka on aktiivinen, positiivinen, joka on sosiaalisessa yhteisössä myöskin, lutviutuu siihen, koska kyseessä on nyt vielä naiset näistä vapaaehtoisista ja on vielä suurempi henkinen merkitys kuin jos olis tämmönen sekasysteemi niin kyl se on merkinny yhdistykselle, sit se tekee meille taloudellista hyötyä tietenkin jos on hyvä ihminen siellä ni kyl se antaa myös tällaisen sosiaalisen ulottuvuuden. Ja kun meillä käy omia ihmisiä, hallituksen jäsenet ja muut katsovat hyvin tarkkaan niin minkälaisia nää on, kriittisin silmin ja niin päin pois, onnistuessaan se on ollut ihan erinomaista. (H7)

Työntekijöille suunnattuihin koulutuksiin yhdistykset suhtautuivat positiivisesti. Niiden nähtiin lisäävän työtekijöiden motivaatiota ja tunnetta siitä, että heis-

tä välitetään. Suurin osa haastateltavista oli osallistunut työnantajille suunnattuihin koulutuksiin, osa piti niitä hyödyllisinä, osan mielestä koulutukset olivat turhia.

#### 7.4 Zemppi-projektin vaikutusten arviointi

Työntekijöiden omatoimisuus ja aktiivisuus oli lisääntynyt työllistämiskampanian aikana. Tämä näkyi erityisesti nuorempien työntekijöiden kohdalla. Työntekijät aktivoituivat myös työnhaun suhteen ja osa pääsi työhön avoimille työmarkkinoille kesken yhdistystyösuhteen tai työsuhteen jälkeen. Osa aloitti opiskelun.

Työllistetyt ovat aktivoituneet, saaneet uutta potkua elämäänsä, osa lähtenyt opiskelemaan, osa päässyt myöhemmin töihin avoimille työmarkkinoille. (H7)

Työhönvalmentajan avulla työllistyminen avoimille työmarkkinoille paranee. Tutkimustulokset osoittavat, että intensiivisellä työvalmentajan tuella saadaan erityisen vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työttömien työllistymisessä selvästi parempia tuloksia aikaan kuin pelkällä normaalitoimintaan perustuvalla aktivoinnilla (Härkäpää 2005, 60). Monissa suomalaisissa kehittämissankkeissa raportoidut seurantalokset ovat olleet kannustavia. Palkkatyösuhteeseen työllistyneiden osuudet ovat vaihdelleet hankkeesta ja asiakasryhmästä riippuen 30 ja 50 %:n välillä.

Työllistäminen jää pysyväksi toimintatavaksi jää suurimmalla osalla yhdistyksistä mikäli palkkatukea saadaan. Se nähtiin paremmaksi vaihtoehdoksi kuin töiden hoitaminen talkoilla. Osa yhdistyksistä epäili pystyvätkö he itse hoitamaan paperitöitä tai maksamaan palveluista tilitoimistolle. Projektissa tuotetut lomakkeet (lainahakemus, työllistämisyavustushakemus, perehdytyskaavake, työsopimus, työtodistus) olivat yhdistyksissä käytössä.

Me ollaan 16 vuotta työllistetty. Kaikki työsopimukset on aina tehty projektien kautta. Ensimmäiset sopimukset tehtiin Harjavalan virastotalossa ja joku työllistetty oli niitä tekemässä. Mä oon

tullut toimintaan mukaan tuolloin työllistettynä. Nyt palkkatukiasiat ja palkanlaskenta hoidetaan tilitoimistossa ja työllistäminen jatkuu entiseen malliin. (H10)

Kaikki haastateltavat toivoivat, että jatkossakin toimisi tällainen projekti, joka olisi yhdistysten tukena ja auttaisi työllistettyjä eteenpäin.

Olisi kyllä erinomainen asia, että olisi jonkinlainen organisaatio yhdistysten tukena olemassa ihan jatkuvana toimintana. Kyllä se on suuri asia. Mä veikkaan että on vielä asiantuntemattomampia organisaatioita kuin meidän joukko, joka kaipais todellakin tämmöistä systeemiä. Koska se TE-toimiston palvelu on yksinomaan se, he hoitavat vain omat rutiinit ja se loppuu siihen. On vain se rekrytointi eikä mitään muuta. Siitä alkaa vasta se todellinen työ näiden ihmisten kanssa. (H7)

Kaikkien haastateltavien mukaan projekti vastasi tarpeeseen. Jo työllistettyjen suuri määrä kertoi tarpeesta. Monta henkilöä olisi jäänyt työllistämättä ilman projektia.

Projekti vastasi tarpeeseen. Meillä oli rahastonhoitaja ennen joka hoiti näitä asioita sillai oikealta lonkalta, ei siinä mitään laittomuuksia tapahtunut. Se vaatii jonkun ihmisen osaamaan näitä asioita joka tapauksessa. Meillä oli tarve kun hän lopetti, me oltais oltu kuin äimän käkenä, te tulitte kuin pelastavat enkelit. (H7)

Haastatelluista lähes kaikki (n=9) olivat sitä mieltä, että asetetut tavoitteet saavutettiin. Määrällinen tavoite ylitettiin vuosittain ja avoimille työmarkkinoillekin tai koulutukseen päästiin tavoitteiden mukaisesti. Yksi henkilö oli sitä mieltä, että tavoitteita ei saavutettu, koska osa projektin työntekijöistä ei saanut tarpeeksi tukea ja kannustusta.

Kyllä mielestäni on saavutettu. Työllistyminen avoimille työmarkkinoille on paljolti kiinni työntekijästä itsestään, jos hän tykkää siitä työstä, johon on kouluttautunut. Tottakai kaikkia ihmisiä kannustaa täytyy. (H10)

Projektin laadullinen tavoite saada työllistävät järjestöt toimimaan itsenäisesti asiantuntevina, vastuullisina ja työllistettyjä henkilöitä eteenpäin kannustavi-

na työnantajina koettiin haastavana, koska yhdistyksissä tehdään töitä talkoil-  
la ja henkilöt vaihtuvat usein.

Kyllä, mutta yhdistysten omatoiminen työllistäminen on hankala  
tavoite, koska henkilöt yhdistyksissä vaihtuvat. (H4)

Projektin toimintaa pidettiin uraa uurtavana ja toiminnan toivottiin pysyvän  
samantyyppisenä kuin tähänkin asti.

Onnea, samantyyppistä toimintaa toivotaan, projekti ollut uraa  
uurtava ilmeisesti koko Suomessa, seinätön paja, jossa useita  
työnantajia. (H4)

Eräs yhdistys ehdotti, että projekti tapaisi avoimille työmarkkinoille päässeitä  
ja kysyisi mitkä ovat olleet ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet avoimille työ-  
markkinoille pääsyyn.

..voisiko olla jotain pientä seurantaa, se voisi olla hyödyllistä. Mä  
luulen että näistä meidän asiakkaista jotkut pääsevät työmarkki-  
noille niin oliskohan mitään mieltä siinä, että heitä tavattais sen  
jälkeen. He voisivat raportoida siitä että mikä on ollut se proses-  
si, että he ovat päässeet sinne. Mitkä on olleet ne vahvuudet ja  
mitä vaikeuksia heillä on ollut siellä uudessa tai mitä positiivista  
ja myönteistä on. Silloin nähtäis se, että mitkä on ollu ne vaikut-  
tavat seikat tällä systeemillä, joka on johtanut siihen, että he ovat  
päässeet eteenpäin. (H7)

Yhdistykset toivoivat johtamiskoulutusta ja yhdistystyöskentelyyn liittyvää  
koulutusta, esimerkiksi tietoa yhdistystyönantajan vastuista ja velvoitteista.  
Lisäksi toivottiin koulutusta sosiaalisista etuuksista, joita asiakkaat voivat ha-  
kea sekä hoitoon ohjaukseen liittyvää tietoa. Haastatteluissa tuli esille, että  
yhdistysten pitää tuntea normaalien työsuhteita koskevien lakien lisäksi mm.  
yhdistyslaki ja arpajaislaki. Työnantajana toimimiseen tarvitaan monipuolista  
tietoa ja tiedon hakeminen on työnantajan aktiivisuudesta kiinni. Monet työn-  
antajat hakevat tietoa netistä.

Työnantajil olis ehkä hyvä (järjestää) semmosii niinko käytännö  
johtamiskoulutuksii. Niit olis iha hyvä sillai sopeuttamismieles ko  
ihmiset on nii erilaisii ja mää ole täs pyöriny nii kaua mut en

määkää täs ikuisuuksii pyöri. Ni ko tulee tähä vähä nuorempi ni aikalail se on sormi suus mones asias. Et se olis niinko semmone mihin mun mielest tulis saada semmost niinko ohjaust. Semmone parin päivän kurssi.. Se on ok, mitä se työnantaja tarvii tietää.. tää on yhdistys, mitä se sisältää. Se on aika laaja, ajatellaa vaa et määki oo puheenjohtaja, mut mul o täs kaikki, ei se vaa oo niin yksinkertainen. (H10)

Yksi yhdistys ihmetteli, miksi työhön kykenemättömät voivat olla työnhakijoina. Erityisesti alkoholiongelman ja vaikeiden mielenterveysongelmien nähtiin hankaloittavan työn tekemistä ja työssä pysymistä. Työkokeilun ja tuetun työn avulla tämänkaltaiset ongelmat tulevat nopeammin esille kuin jos henkilö ei olisi minkään palvelun piirissä. Tällöin niihin voidaan myös puuttua ja ohjata henkilöä oikean palvelun piiriin.

Valtiohallinnon taholta asiaan ollaan puuttumassa tehostamalla työnvälitystoimintaa ja käyttämällä sanktioita työstä kieltäytymisessä. Valtioneuvoston tiedotteessa (2013, 10) sanotaan, että TE-toimistot lisäävät työtarjousten tekemistä työttömille. Työtarjouksia tehdään heti työttömyysjakson alussa ja työttömyyden pitkittyessä säännöllisesti kaikille työttömille, joilla on riittävät työmarkkinavalmiudet. Tässä yhteydessä TE-toimiston tehtäviä työttömyys-turvan toimeenpanossa vähennetään lausuntomenettelyä karsimalla työttömien oikeusturvaa vaarantamatta, jotta resursseja voidaan suunnata tehokkaaseen työnvälitykseen. Sovelletaan työstä ja aktivointitoimista kieltäytymisestä seuraavia sanktioita johdonmukaisesti. Tätä koskevat ohjeet ja tavoitteet sisällytetään TE-toimistojen tulossopimuksiin.

## 7.5 Työnantajan palkkatukiohjaus hyvänä käytäntönä

Zemppi-projektissa oli käytössä monia hyviä työkäytäntöjä kuten talouden seurantajärjestelmä, tiimityömalli (tieto ei ole yhden henkilön varassa), mentorointi (voimavarojen jakaminen, tilivelvollisuuden tarjoaminen) ja ratkaisukeskeinen työote. Yhdistysten haastatteluissa nousi kuitenkin esille työnantajille annetun ohjauksen tarkeys. Työnantajan palkkatukiohjaukseksi nimetty hyvä käytäntö on siirrettävissä myös toiseen ympäristöön ja sillä voidaan tehokkaasti lisätä työllistämistä vaikka työnantajien resurssit rekrytointiin ja tu-



kien selvittämiseen olisivat vähäiset. Aro (2004,27) toteaa, että hyvän käytännön tunnistamiseksi tarvitaan tietoa ja projektilla on syytä olla käytössä jonkinlainen palaute- ja vuorovaikutusjärjestelmä, jonka avulla se kykenee keräämään aineistoa arvioivan ajattelunsa tueksi. Hyvän käytännön tunnistaminen ei ole pelkästään projektin oma asia. Tässä opinnäytetyössä aineistoa hyvän käytännön tunnistamiseksi kerättiin työnantajilta.

Projektissa tuotettu hyvä käytäntö on kuvattu liitteessä (Liite 3). Siinä yrityksille ja yhdistykselle tarjotaan laadukasta ja asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioivaa tukea palkkatuen hakemiseen ja selvittämiseen sekä työsopimuksen tekemiseen. Yhdistyksille tarjotaan lisäksi palkanlaskentapalvelua. Hakemukset tehdään joko työpaikalla tai projektin toimistossa. Tuen avulla palkkatukityöpaikkojen määrää voidaan kasvattaa ja yhä useampi työllistyy.

Härkäpää (2005, 50) toteaa, että työnantajayhteistyön muotoja tulisi kehittää ja lisätä erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden työllistymisen parissa työskenlevien asiantuntemusta työnantajien kanssa toimimisesta työnantajien ehdoilla. Työnantajille tulisi myös kehittää tarjolla olevia palveluja ja etuisuuksia heidän rekrytoidessaan henkilöitä vaikeasti työllistyvistä ryhmistä (mm. työpaikan tukihenkilötoiminta, eläkevastuut, muu taloudellinen tuki).

Toimintaympäristönä ovat yritykset ja yhdistykset Kaakkois-Satakunnassa ja toimintaa on mahdollista laajentaa koko Satakunnan alueelle. Toimijoina on projektihenkilökunta. Toimijoilta edellytetään työ- ja elinkeinoelämän tuntemusta, taloushallintoon, työvoimahallintoon, verotukseen, lainsäädäntöön, sosiaaliturvaan ja työehtosopimukseen liittyvää osaamista. Työhönvalmentajalta edellytetään elämänhallintaan, työnhakuun ja yrityselämään liittyvää osaamista. Yhteistyökumppaneina ovat Satakunnan TE-toimisto, Satakunnan ELY-keskus, alueen kunnat (Eura, Harjavalta, Kokemäki ja Nakkila). Käytäntö on siirrettävissä myös muiden välityömarkkinatoimijoiden käyttöön. Toiminta tulisi vakiinnuttaa johonkin pysyvään organisaatioon.

Työnantajan palkkatukiohjauksen resursseista yritys yhteistyöllä on mahdollisuus luoda työpaikkoja yrityksiin. Palkkatukea ja projektia esitellään yrittä-

jäyhdistysten kokouksissa ja yrityskäynneillä. Lisäksi yrityksiin otetaan yhteyttä puhelimitse kun tietylle henkilölle etsitään työpaikkaa. Projektin yhteistyökumppanit, ohjausryhmä ja hallinnoija ovat hyvän käytännön puolestapuhujia eli ”sponsoreita”. Työnantajan palkkatukiohjaus edellyttää tiivistä yhteistyötä TE-toimiston kanssa, jotta projektilla on koko ajan käytössään ajantasaista tietoa palkkatuella työllistämisestä. Projektin kotisivulla tulee olla päivitettyä tietoa avoimista yhdistystyöpaikosta, palkkatuen hakemisesta ja työnantajavelvoitteiden hoitamisesta.

Työnantajalle tarjotaan apua rekrytointiin ja tukea työntekijän ohjaukseen. Härkäpään (2005, 49) mukaan työvalmentajan ammatillisuudessa tärkeää on yhteistyö avoimien työmarkkinoiden, usein yksityisen sektorin, työpaikkojen kanssa, mikä edellyttää työvalmentajalta työelämään ja sitä koskeviin säädöksiin liittyvää kiinnostusta ja asiantuntijuutta, asiakkaan valmiuksia ja valmennustarpeita koskevan arvioinnin ja ohjauksen sekä palvelujärjestelmän tuntemuksen lisäksi. Menestyksekkäs työnetsintä, asiakkaan työllistymiseen liittyvä ohjaus ja työllistyminen edellyttävät työvalmentajalta myös työajan painottumista oman työpaikan ulkopuolelle: jalkautumista työpaikoille ja asiakkaan toimintaympäristöön.

Mahdollisissa ongelmatilanteissa projekti voi toimia ”puolueettomana tahona” ja voi olla mukana esim. palaverissa. Projektihenkilökunta on tavoitettavissa yhdestä puhelinnumerosta. Työnantajan palkkatukiohjaus toimii ns. yhden luukun periaatteella, kaikki työllistämiseen liittyvät palvelut saa samasta paikasta.

Työnantajan palkkatukiohjausta kehitettiin koko projektin ajan; työnantajien avuksi kehitettiin erilaisia lomakkeita ja infopaketteja. Projektihenkilökunta kävi esittelemässä palkkatukityöllistämistä yrityksille. Projektista sai tietoa palkkatuen hakemisesta, työllistämiskuluista ja työnantajan vastuista. Projekti julkaisi työllistämiseen ja palkkatukeen liittyvää ajankohtaista tietoa ja laskelmia kotisivuillaan [www.tyollistavatjarjestot.fi](http://www.tyollistavatjarjestot.fi). Kotisivuilta löytyi myös avoimia yhdistystyöpaikkoja. Projektin avulla yhdistystyönantajan oli mahdollista hoitaa kaikki työllistämiseen liittyvät hakemukset ja palkanlaskenta. Työlliste-

tyille henkilöille tarjottiin ohjausta zempparin toimesta. Tutkimuksissa on todettu, että palkkatukityöllistäminen yhdistettynä ohjaukseen on vaikuttavampaa kuin pelkkä palkkatukityöllistäminen.

Työnantajan palkkatukiohjaus on syntynyt palkkatuen ja välityömarkkinoiden vaikuttavuuden parantamiseksi sekä avoimille työmarkkinoille työllistymisen lisäämiseksi. Prosessi säästää TE-toimiston resursseja tiedottamisessa ja palkkatuen hakemisen opastamisessa; tieto alueen yhdistyksille menee keskitetysti projektin kautta. Prosessin avulla yrityksistä voi löytyä piilotyöpaikkoja, jotka olisivat muuten jääneet täyttämättä. Mikäli toiminta tulee pysyväksi, oletettuna tuotoksena on, että työllistyminen palkkatuella avoimille työmarkkinoille lisääntyy, rakennetyöttömyys vähenee ja työntekijöiden työkyky paranee tai säilyy entisellään.

## 7.6 Hyvän käytännön levittäminen ja vakiinnuttaminen

Työnantajan palkkatukiohjaukseksi nimetyn hyvän käytännön käyttöönotto-suunnitelma on kuvattu liitteessä (Liite 4). Asiaa on tarkasteltu asiakkaan/käyttäjän, tässä TE-toimiston, näkökulmasta, verrokkien näkökulmasta, oman organisaation johdon näkökulmasta ja päättäjien, tässä rahoittajien, näkökulmasta. Vakiinnuttaminen (juurruttaminen, valtavirtaistaminen) on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa sekä projektin tuotoksia (esim. käytäntöä) muokataan vastaanottajalle sopivaksi että vastaanottavaa organisaatiota valmistetaan ottamaan vastaan projektin tuotoksia. Vakiinnuttamiseen osallistuvat useat eri toimijat kuten projekti, emo-organisaatio, hyödynsaajat ja kumppanit. (Aro 2013.)

Juuruttamisella tarkoitetaan prosessia, jolla radikaaleille innovaatioille luodaan käyttöönoton edellytyksiä. Kysymys on innovaation ja sen ympäristön molemminpuolisesta sopeuttamisprosessista, siis kaksisuuntaisesta vaikutussuhteesta. (Kivisaari 2001, 16.)

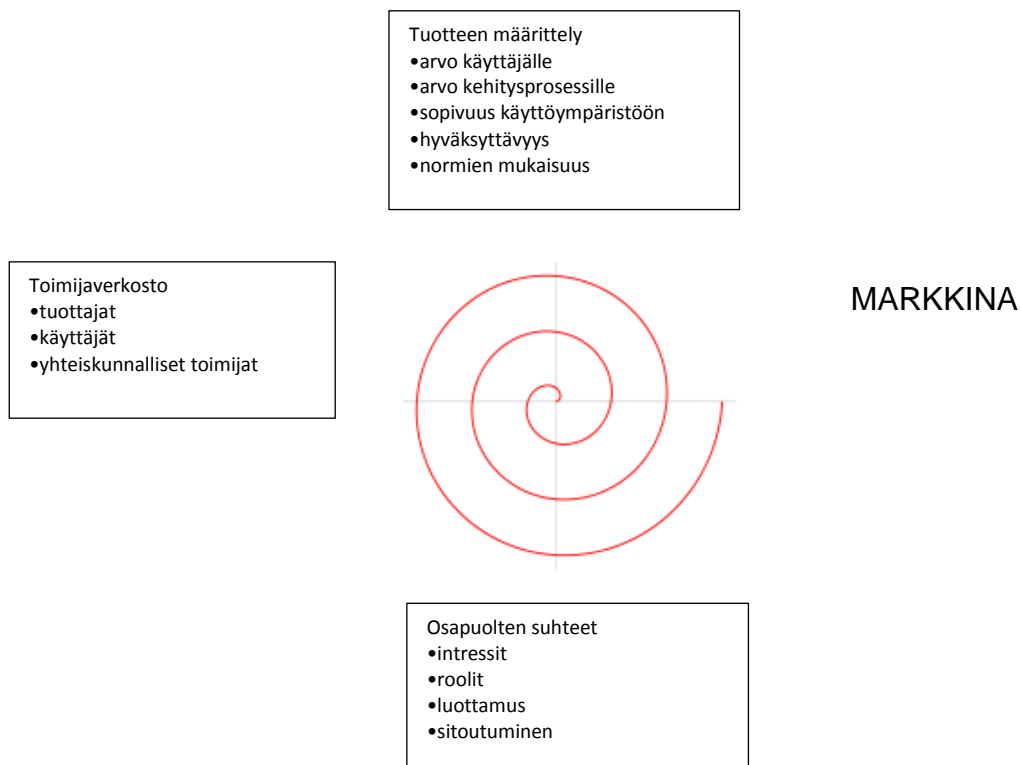
Juuruttaminen on vuorovaikutusprosessi, joka alkaa innovaatioprosessin alussa ja jatkuu siihen saakka, kunnes innovaatio juurtuu osaksi normaalia

käytäntöä. Prosessissa tekevät yhteistyötä niin innovaation tuottajat, käyttäjät kuin sidosryhmätkin. Tavoitteena on löytää pysyvä paikka projektitoiminnassa kehitetylle innovaatiolle. Juurruttamisen katsotaan sisältävän sekä disseminaation että valtavirtaistamisen. (Tuominen ym 2005, 84.)

Disseminaatiolla tarkoitetaan tulosten levittämisen ohella tiedottamista, hyvien käytäntöjen levittämistä, kehittämistyötä ja tuloksia koskevan tiedon jakamista ja tietoisuuden lisäämistä. Mainstreaming eli valtavirtaistaminen on kehittämistyössä opittujen asioiden ja innovaatioiden tunnistamista, levittämistä ja siirtämistä. Horisontaalisella valtavirtaistamisella tarkoitetaan kehitettyjen toimintamallien ja menetelmien siirtämistä muiden toimijoiden käyttöön, vertikaalisella valtavirtaistamisella taas lainsäädäntöön ja kansallisen tason politiikkaan vaikuttamista. Tiedon levittämisen ja valtavirtaistamisen välineinä pidetään mm. arviointeja, raportteja, oppaita, seminaareja, koulutuksia ja vierailuja. (Tuominen ym 2005, 84, European Commission 2005.)

Tuotteen tai palvelun juurruttaminen ympäröivään yhteiskuntaan alkaa jo tuote- tai palvelukonseptin kehittämisvaiheessa. Kehittämisen ja käyttöönoton yhteen kietoutuneita prosesseja voidaan kuvata spiraalin (Kuvio 7) avulla. Spiraali kuvaa tuotekonseptin kehittymistä ajan kuluessa ideasta valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi. Kehitys alkaa spiraalin keskiöstä. Kehityspolulla on kolme ydinkysymystä, joihin kehittäjien on haettava vastausta uudelleen ja uudelleen. Näitä voidaan kutsua juurruttamisprosessin ydinkysymyksiksi:

1. Minkälaista tuotetta tai palvelua olemme kehittämässä?
2. Keiden asiantuntemusta tai hyväksymistä tarvitsemme kehittämistyöhön?
3. Minkälaisia intressejä eri osapuolilla on osallistua kehittämiseen?



Kuvio 7. Juurruttaminen oppimisen kehänä (mukaellen Kivisaari 2001, 16)

Hyvän käytännön levittämistä vaikeuttaa se, että suurin osa hyvän käytännön ”hyvyydestä” on piilossa. Kerrotuksi tulee ainoastaan jäävuoren huippu, vaikka ratkaiseva osa onkin pinnan alla. Tietämyksenhallintaa koskevassa debattissa on pitkään ollut nousussa hiljaisen tiedon (tacit knowledge) merkityksen kasvu ilmitiedon (explicit knowledge) ”kustannuksella”. Vallitsee hyvin suuri yksimielisyys siitä, että tiedonhallinnassa ja oppimisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota hiljaisen tiedon ja ilmitiedon suhteisiin ja muunnoksiin (Dierkes ym. 2003). Kysymys on vaikeasti ilmaistavan, kokemukseen ”uponneen” ja käsitteellisen, teoreettisen tiedon suhteesta. Jonkin uuden asian, idean tai käsitteen artikulointi ja toisaalta sen käytäntöön sijoittaminen vaatii erityistä oppimisprosessia, johon eri tavoin osallistuu laaja käytäntöyhteisö. Parasta-kaan käytäntöä ei pystytä käytännöstä nostamaan eikä sinne sijoittamaan ilman tätä, itse asiassa hyvin monimuotoista omaksumisprosessia. (Arnkil 2006, 65.)

Siirrettävä tuote/palvelu on yhdistys- ja yritystyönantajille tarjottava opastus/neuvonta palkkatuen hakemiseen ja työsopimuksen tekemiseen. Siirtäminen tapahtuu perehdyttämällä vastaanottava organisaatio yhdistystyön ominaispiirteisiin. Yhdistyksissä työjohtotehtäviä hoitavat usein vapaaehtoiset, monet heistä oman työnsä ohella. Yhdistystyönantajien tulee olla tietoisia työsuhteisiin liittyvän lainsäädännön lisäksi yhdistyksiä koskevista lakimääräyksistä. Yhdistyksissä vastuunkantajat vaihtuvat melko usein (yleensä vuosikokouksessa) ja tiedon kulku uusille ihmiselle tulisi jollakin tavoin varmistaa. Vastaanottava organisaatio tulisi opastaa yrityskontaktointiin kun työnhakija tarvitsee tukea avoimille työmarkkinoille siirtymiseen. Siirtämiskeinoina voivat olla tapaamiset, keskustelut, koulutukset ja seminaarit, joissa eri toimijat voivat tutustua toistensa työmenetelmiin, toimintamalleihin ja näkemyseroihin. Dokumentit, suunnitelmat, rakennekuvaukset, konferenssit, konsultit, s-postit, julkaisut ja ohjausryhmätyöskentely voivat myös toimia siirtämisen välineinä.

Argoten (1999) mukaan yhdessä organisaatiossa opitun tiedon siirtoa voidaan edistää erilaisin menetelmin. Tällaisia menetelmiä ovat vastaanottavassa organisaatiossa järjestettävät koulutukset, luovuttavan organisaation toiminnan havainnointi ja kommunikointimahdollisuuksien järjestäminen organisaatioiden välille. Lisäksi on katsottu, että tietoa voidaan siirtää dokumenteissa, suunnitelmissa, rakennekuvauksissa, konferensseissa sekä konsulttien avulla. Etenkin yritysmaailmassa suosittuja tapoja ovat olleet myös ”benchmarking”, ”hyvät käytännöt” ja ”opitut asiat”. (Argote 1999, 145-146.)

Tarvittaessa käydään yhdistys-/yritysassiakkaan luona opastamassa hakemusten ja sopimusten teossa. Työnantajille tarjotaan apua ohjausta tarvitsevien työntekijöiden kanssa. Verrokkien näkökulmasta siirrettävä palvelu on yhdistyksille suunnattu työllistämispalvelu, jossa tavoitteena on rakentaa jatkopolkuja avoimille työmarkkinoille. Oman organisaation johdon eli hallituksen näkökulmasta siirretään palvelua, johon on haettu ja saatu projektirahoitusta vuodesta 2007 alkaen. Päättäjien (kunnat, ELY) näkökulmasta siirretään työllisyydenhoitoon, rakennetyöttömyyden vähentämiseen ja alueen asukkaiden jatkopolkujen rakentamiseen tähtäävää palvelua, jossa ollaan

aktiivisesti yhteydessä alueen yhdistyksiin ja yrityksiin. Peltolan ym. (2007, 19) mukaan kehittämistyö on prosessi, joka toteutetaan aina jossain ympäristössä. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa muutosta ja samaan aikaan myös sen ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Muutokset ovat usein myös ennustamattomia ja kontrolloimattomia. Julkisen sektorin organisaatioille aiheuttavat muutospaineita etenkin asetusten ja sopimusten muutokset, poliittikkojen ja johtajien vaihtuminen sekä taloudellisen tilanteen muuttuminen.

Siirtäminen ja levittäminen tapahtuvat opastamalla asiakas yhdistystyön erityispiirteisiin ja tuen tarpeeseen. Yrityskontaktointiin tulee myös opastaa. Menetelminä siirtämisessä ovat tapaamiset, keskustelut, koulutus ja seminaarit, joissa eri toimijat voivat tutustua toistensa työmenetelmiin, toimintamalleihin ja näkemyseroihin. Dokumentit, suunnitelmat, rakennekuvaukset, konferenssit, konsultit, sähköpostit, julkaisut ja ohjausryhmätyöskentely voivat myös toimia siirtämisen menetelminä. Kuitenkin tehokkain tapa on siirtää kokeneet toimijat organisaatiosta toiseen (hiljainen tieto). Nonaka & Takeuchi (2004) toteavatkin, että tehokkaimpana tiedon siirtämisen tapana on kuitenkin pidetty kokeneiden toimijoiden siirtämistä organisaatiosta toiseen. Suurin osa kehittämistyössäkin opitusta tiedosta karttuu toimijoille kokemuksen kautta ja on niin kutsuttua hiljaista tietoa, jota on vaikea mitata ja artikuloida. Toimijat itse voivat hyödyntää heille kertynyttä hiljaista tietoa uudessa tehtävässä tai ympäristössä, mutta muille sen välittymisen on katsottu edellyttävän juuri toimijoiden siirtämistä tai ainakin pitkään jatkuvaa toiminnan havainnointia (Argote 1999, 88). Myös muita ihmisten väliseen kommunikaatioon perustuvia tiedon siirtämisen tapoja kuten tapaamisia, mentorointia ja konferensseja on pidetty tehokkaampina kuin esimerkiksi kirjeenvaihtoa, papereita tai julkaisuja (Argote 1999, 174-176, Arnkil 2006, 64-65).

Kumppanien näkökulmasta siirtäminen voi tapahtua havainnoinnin, toimijakierroksien, tapaamisten ja vertaistuen avulla. Oman organisaation johto (hallitus) on hyvä ottaa mukaan käytännön siirtämiseen ja hyväksyttää siellä käyttöönottosuunnitelma. Takeuchi ja Nonaka (2004) puhuvat ”oppimistilan” käsitteestä. Hyvän oppiminen (uuden tietämyksen tuottaminen ja siirtäminen) vaatii hyvät oppimistilat, japanin kielessä ba (”tila”). Ba on samanaikaisesti

henkinen, fyysinen ja ajallinen ”tila”, eräänlainen merkitysten virta, johon joukko ihmisiä osallistuu, usein myös virtuaalisesti. Olennaisimmat tapahtumat ovat kasvokkaisia. Nonaka pitää erityisen olennaisena – ja usein heikosti toteutuvana – artikulointia (hiljaisen tiedon ilmaisemista) ja sisäistämistä, eli omakohtaista käytännön kokeilua usein mentorin tai vastaavan opastuksella. (Arnkil 2006, 65-66.)

Siirtäminen ja levittäminen pitäisi suunnitella samalla kun projektia suunnitellaan. Siirtämistä ja levittämistä tulisi tehdä koko projektin ajan ja miettiä missä käytäntöä pystytään hyödyntämään. Projektin johdon tulisi olla mukana siirtämisen suunnittelussa jo varhaisessa vaiheessa. Kuosmasen (1998, 174) mukaan hankkeen verkostoa perustettaessa on tärkeää, että tulevat yhteistyötahot osallistuvat mahdollisimman varhaisesta vaiheesta lähtien yhteistyön tavoitteiden määrittelyyn, toiminnan suunnitteluun ja toimijoiden roolien jakamiseen. Verkoston toimijoilla voi olla sekä yhteisiä että erillisiä tavoitteita, mutta heidän tulisi nähdä verkostoon kuulumisen hyödyttävän itseään. Verkostoon sitoutumista ja sen yhteistyötä edistävinä tekijöinä pidetään yhteisiä keskusteluja, koulutusta ja seminaareja, joissa eri toimijat voivat tutustua toistensa työmenetelmiin, toimintamalleihin ja näkemyseroihin.

Toiminnan resursseina tarvitaan ohjausryhmän jäsen ohjaamaan toimintaa ja tulosten levittämistä. Lisäksi tarvitaan 2-3 asiakasta edustavaa työntekijää tiiviiseen yhteistyöhön projektin kanssa työmenetelmien, toimintamallien ja hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Tarvittaessa voidaan käyttää konsulttia. Yhteistyökumppanit on hyvä ottaa mukaan yhteisiin tapaamisiin, palavereihin, verkostokokouksiin, ohjausryhmään, vertaisryhmiin sekä havainnoimalla oppimaan. Hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan on hyvä olla mukana käytännön siirtämisen ja vakiinnuttamisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Hallituksen tulisi myös myöntää tarvittavat määrärahat toiminnan toteutukseen.

Siirtämisen ja levittämisen vastuuhenkilöinä ovat projektityöntekijät, erityisesti projektivastaava ja hallituksen puheenjohtaja. Seurantamittareina käytetään tehtyjen palkkatukihakemusten määrää, palkkatukityöpaikkojen määrää yri-



tyksissä, työnantajien yhteydenottojen määrää, toteutuneen työnantajien ohjauksen määrää sekä palvelun saavutettavuutta. Organisaatioiden välisen ja sisäisen tiedon siirtämiseen liittyviä kysymyksiä voidaan pitää keskeisinä kehittämistyön tulosten siirtämisen ja vakiinnuttamisen kannalta. Organisaatiotutkimuksen piirissä on pohdittu, voidaanko yhdessä organisaatiossa saavutettuja tietoja siirtää toiseen sekä pystyvätkö organisaatiot oppimaan ja hyötymään toisten organisaatioiden kokemuksesta ja siellä saavutetusta tiedosta. Kehittämistyön tuloksena syntyvä tieto, kuten organisaatioiden tieto yleisestikin, voi olla rakenteissa, rutiineissa, toimintamalleissa, työvälineissä, kulttuurissa ja toimijoissa. Tulos voi olla sen oppimista, kuka on hyvä missäkin, kuinka koordinoita ja kommunikoida tehokkaasti tai keneen voi luottaa (Argote 1999, 82-85).

TE-palvelujen uudistus vuosina 2013 – 2015 tuo varmasti lisähaasteita työnantajan palkkatukiohjauksen juurruttamiselle. Peltola ym. (2007, 19) toteavatkin, että ympäristön muuttuminen asettaa omat haasteensa kehittämistyölle ja tulosten juurruttamiselle. Kuten organisaation muukin toiminta, on siinä tehtävä kehittäminen jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja riippuvainen siitä. Kehittämistyön pitäisikin pystyä elämään ja tarvittaessa myös muuttumaan muuttuvan ympäristönsä kanssa, koska ilman sitä tulosten juurruttaminen voi osoittautua hankalaksi hankkeen päättyessä.

Työinto-hanke pyrkii hyödyntämään TE-palvelujen muutokset juurruttamistyössä. Muutosten johdosta yhteistyö TE-toimiston kanssa tulee lisääntymään. Myös työnantajina toimivilta yhdistyksiltä odotetaan yhteistyötä TE-toimiston kanssa. Peltolan ym. (2007, 20) mukaan hankkeen ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat joko edistää tai estää mahdollisuuksia juurruttaa kehittämistyön tuloksia. Parhaimmassa tapauksessa ympäristön muuttuminen ja siitä seuraava uusien ratkaisujen hakeminen voivat antaa tilaa ja luoda kysyntää uusien asioiden eteenpäin viemiselle. Toisaalta monet ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat puolestaan asettaa lisähaasteita tulosten siirtämiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Ympäristön muutokset voivat heikentää olennaisesti muiden toimijoiden halukkuutta ja mahdollisuuksia ottaa vastaan ja käyttää hyväksi uutta tietoa. Hankkeet voivat kuitenkin vaikuttaa muutosten

seurauksiin omalla suhtautumisellaan ja toiminnallaan. Ne voivat osata käyttää muutokset hyväkseen tai jäädä ikään kuin niiden jalkoihin. (Peltola ym. 2007, 20.)

Hyvä käytäntö on viime kädessä aina jotain paikallista, jota soveltaa jokin paikallinen ”käytäntöyhteisö”. Tässä mielessä se on siis erityinen sosiaalinen innovaatio tietyssä kontekstissa. Tämän ”ankkuroituneen” käytännön, tässä työnantajan palkkatukiohjauksen, siirtyminen paikasta toiseen ei ole yksinkertaista. Pitäisi tavallaan pystyä siirtämään ihmisten viisas toiminta kontekstista toiseen. Tämä vaatii monimuotoisuutta, kompleksista oppimisprosessia ja kommunikaatiota. Kaiken lisäksi tietämyksenhallinnan keskustelu osoittaa, että suuri osa tuota viisautta on hiljaista tietoa, jota ei pystytä ilmaisemaan käsittein kuin osittain. Kaikki tämä asettaa varsin suuria vaatimuksia sille, miten hyvien käytäntöjen etsiminen, levittäminen ja juurruttaminen toteutetaan. (Arnkil 2006, 59.)

Tässä opinnäytetyössä juurruttamisen on ulotettu kattamaan kaikki ne toimenpiteet, joiden tavoitteena on vaikeasti työllistyville suunnattujen palvelujen kehittämistyön tulosten siirtäminen ja vakiinnuttaminen peruspalveluihin. Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä aiheena voidaankin pitää vaikeasti työllistyville suunnattujen palvelujen kehittämistyön tulosten juurruttamista.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Opinnäytetyön eteneminen arviointitutkimuksena

Arviointitutkimuksena toteutettu opinnäytetyö eteni suunnitelmallisesti vaiheittain aikataulu venyi alustavasta suunnitelmasta. Opinnäytetyön tarkoitus oli arvioida Zemppi-projektia ja tunnistaa projektin hyviä käytäntöjä, jotta ne saadaan laajempaan käyttöön. Samaan aikaan opinnäytetyön tekemisen kanssa Välkky-projekti aloitti Satakunnan välityömarkkinoiden hyvät käytännöt –teemaryhmän, johon osallistuminen tuki hyvien käytäntöjen tunnistamis-

ta. Työnantajan palkkatukiohjaus nousi keskeisimmäksi Zemppi-projektissa tuotetuksi käytännöksi. Tunnistettu hyvä käytäntö on tarkoitus juurruttaa pysyviin organisaatioihin ja sitä tullaan toteuttamaan Työinto-hankkeen toimesta.

## 8.2 Johtopäätökset Zemppi-projektin arvioinnista

Zemppi-projektilla oli iso rooli välityömarkkinatyöllistämisessä. Yhdistykset uskalsivat lähteä työllistämään, koska se oli projektin ansiosta vaivatonta. Mikäli projektia ei olisi ollut, moni yhdistystyöpaikka olisi jäänyt avaamatta ja täyttämättä.

Projektin määrälliset tavoitteet toteutuivat projektin työllistäessä vuosittain yli 40 henkilöä. TE-toimistolta saaduissa jatkoseurantatiedoissa (työsuhde päätynyt vuonna 2011) kolmen kuukauden päästä työsuhteen loppumisesta oli kuitenkin 70 % työttömänä ja kuuden kuukauden päästä 58 % oli työttömänä. Työtä haluttiin tarjota kaikille eikä ainoastaan niille, joiden katsottiin olevan ”valmiimpia” työelämäänsä. Näin ollen monet työsuhteet päättyivät jo ennen määräaikaan. Suurimmat syyt työsuhteen loppumiseen ja sille, ettei työllistymistä avoimille työmarkkinoille tapahtunut, olivat päihteet, mielenterveysongelmat, koulutuksen puuttuminen, perhesyyt ja sopeutuminen työttömän elämäntyyliin. Tutkimusten (Bond ym. 2001, McGurk & Mueser 2003) mukaan jokaisella, joka haluaa työllistyä palkkatyöhön, pitäisi oikeus käyttää palvelua hyväkseen. Tärkeää on kuitenkin, että asiakkaiden tarvitsema tuen määrä ja laatu sekä työn etsintä sovitetaan yksilöllisesti asiakkaan kiinnostusten, valmiuksien ja tarpeiden mukaan. Näin ollen kaikille asiakkaille tulisi antaa mahdollisuus työntekoon, eikä pelkästään niille jotka ovat ”valmiimpia” työmarkkinoille.

Asiakkaiden palvelutarpeet näkyivät sekä työpaikalla että zempparin työssä. Työnantajat joutuivat joustamaan mm. poissaolojen ja sosiaalisen tilanteen aiheuttamien ongelmien vuoksi. Joidenkin asiakkaiden muut kuin työllistymisen tukemiseen suoraanaisesti kohdistuvat palvelutarpeet olivat niin suuria, että niiden selvittelyyn ja neuvontaan kului suuri osa zempparin työajasta.

Työvalmentajan ajankäyttö tulisi rajata kattamaan vain työn tekemiseen liittyviin palvelutarpeisiin. Palvelun tulisi keskittyä työn hakuun ja työllistymiseen avoimille työmarkkinoille. (Härkäpää 2005, 34.)

Meuserin (2005) mukaan asiakkaan omia valintoja tulee kunnioittaa. Työn etsinnän tulee olla ripeää (Bond ym 1995). Työhönvalmentajan tuen tulee olla yksilöllistä eikä sen kesto tule rajata (Cook & Razzano 2000). Työvalmentajan tulisi toimia yhteistyössä hoitotahon kanssa, koska se sitouttaa palvelujen käyttäjän paremmin ja parantaa tiedonkulkua puolin ja toisin (Draken ym 2003). Lisäksi taloudellisia etuisuuksia koskevan neuvonnan ja ohjauksen tulisi olla osa palvelua, koska sosiaalietuisuuksien menettämisen pelko voi olla esteenä työllistymiselle (Bond 2004). Zempauksesta tehdyn tutkimuksen (2009) mukaan zempupaustyötä toteutettiin asiakaslähtöisesti huomioiden asiakkaan omat toiveet, intressit ja motivaatio. Zempauksessa korostettiin yksilöllistä ja asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioittavaa työtettä. Tuen pituutta ei rajattu, asiakkuus jatkui määrättömän ajan.

Aallon tekemän tutkimuksen (2009) mukaan palkkatukityötä yhdistyksissä pidettiin tärkeänä ja mielekkäänä. Asiakkaiden elämänhallinnan ja elämisen mielekkyyden tunne lisääntyivät. Elämänlaatu koheni riippumatta siitä johtiko työ jatkotyöllistymiseen tai ei. Säännöllinen elämänrytmi, tarpeellisuuden tunne, työnsä ja myös itsensä tärkeäksi kokeminen kasvattivat elämänhallinnan tunnetta ja lisäsivät päihteettömyyttä.

Yhteistyö TE-toimiston kanssa oli aktiivista ja avointa. Projekti toimi ns. välittäjän roolissa TE-toimiston ja yhdistysten välillä. TE-toimisto tiedotti projektin kautta yhdistyksille työllistämisessä tapahtuneista muutoksista ja yhdistykset hoitivat TE-toimistoa koskevat asiat pääsääntöisesti projektin kautta. Projektilla oli molempien tahojen luottamus, joka oli syntynyt pitkän yhteistyön tuloksena. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa oli yhdistyksillä ollut vähäistä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2011) mukaan suurimpina esteinä osatyökykyisten työllistymiselle voidaan pitää ennakoluuloja sekä luottamuksen ja tiedon puutetta. Osatyökykyisten asema työmarkkinoilla paranee vain jos työmarkkinat luottavat heihin ja heidän työpanoksensa tarpeellisuuteen. Sen

sijaan, että tuijotetaan heikkouksia, pitäisi arvioida vahvuuksia eli olisi siirryttävä työkyvyttömyyden arvioinnista työkyvyn arviointiin.

Työllistäneet yhdistykset pitivät projektia uraa uurtavana Suomessa. Kuntien antamat alkulainat yhdistysten työllistämiseen ovat Zemppe-projektin ja sen edeltäjien aikaansaannosta eikä ole tiedossa, että sellaisia olisi käytössä muualla. Samoin kuntien avustukset yhdistyksille työntekijän jatkotyöllistämiseksi työssäoloehtoon vaadittavaksi ajaksi ovat pitkälti projektityön tulosta. Kuntien roolia ja vastuuta pitkäaikaistyöttömyyden aktiivisessa hoidossa korostetaan, kun aiemmin päätetyn mukaisesti osa yli 300 päivää työmarkkinatuella olleiden pitkäaikaistyöttömien työmarkkinatuen rahoitusvastuusta siirretään kunnille 1.1.2015 (Valtioneuvoston tiedote 2013, 11). Muista projektin tuotoksista haastateltavat mainitsivat koulutukset, yhdistystyöpaikat, työntekijän työssäoloehdon täyttymisen ja rekrytoinnin.

Erityisesti työpaikkakäynnit ja työntekijöille järjestetyt koulutukset saivat kiinnostusta, niiden nähtiin lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja tunnetta siitä, että heistä välitetään. Puolanne ja Sariola (2000, 6, 13) katsovatkin, että työvalmentajan tehtäviin kuuluisi järjestää työllistyjälle työelämän sääntöjen opettamisen ja työpaikan tukitoimien järjestämisen ohella työnohjausta henkilöstölle. Työyhteisön parempi huomioon ottaminen voi olla työyhteisöä voimaannuttava sekä välillisesti vaikuttaa työllistäjän elämänhallinnan ja voimaantumisen kokemukseen.

Työntekijöille projekti oli tuottanut uutta näköalaa, itseluottamuksen ja pärjäämisen tunteen lisääntymistä sekä yhteiskunnallista vastuuajattelua. Työllä on siis suurempi merkitys kuin vain lisäarvon tuottaminen työnantajalle (Venäläinen 1996, 17). Joillakin negatiivinen kokemus saattoi lisätä kritiikkiä yhteiskuntaa kohtaan. Yhdistyksissä projekti myötävaikutti vapaaehtoisten joukon muodostumiseen ja taloustilanteen paranemiseen.

Jotta työpaikkoja löytyisi vastaisuudessakin, tarvitaan tehokasta tiedottamista työnantajille ja yhteistyötä järjestöjen kanssa. Monet työnantajat eivät tiedä juuri mitään palkkatuesta ja tuetun työllistymisen työhönvalmennuksesta.

Heillä ei ole tietoa minkälaisiin taloudellisiin tukiin he ovat oikeutettuja, miten työhönvalmentaja voi auttaa työnantajaa tai minkälaisia kokemuksia muilla työnantajilla on hyvin onnistuneista rekrytoinneista. (Sariola 2005, 91.) Haastateltavat pitivät projektiorganisaatiota toimivana ja tiedotusta riittävänä. Zemppariin suhtauduttiin työnantajien mielestä hyvin. Zemppari nähtiin jonkinlaisena henkisenä valmentajana. Työantajat olivat tyytyväisiä kun työntekijöitä käytiin tapaamassa.

Haastatteluissa tuli esille, että projektin henkilökunta oli motivoitunutta ja sen nähtiin edistäneen projektin tavoitteiden toteutumista. Vastaavasti tavoitteiden toteutumista estivät sopivien yhdistystyöntekijöiden löytymiseen liittyvät haasteet, työntekijöiden poissaolot, työntekijöiden sosiaalinen tilanne ja muut työntekijään liittyvät asiat sekä tukirahojen riittävyys (välillä rajoituksia tuen saamisessa). Haastatteluissa ilmeni projektihenkilökunnalla olleen ongelmia keskinäisissä suhteissa ja myös hallituksen jäsenten kanssa, joka myös saattoi estää tavoitteiden toteutumisesta. Ongelmia oli pyritty ratkomaan useiden ulkopuolisten tahojen avulla. Ongelmat ja luottamuspula heijastuivat jonkin verran yhdistysten kanssa työskentelyyn.

Haastateltavien mielestä projekti vastasi tarpeeseen ja toiminnan toivottiin jatkuvan. Yhdistyksillä oli halukkuutta työllistää jatkossakin, mutta sen jatkumista pidettiin epävarmana minkä projektia ei olisi. Syynä tähän nähtiin paperitöiden aiheuttamat ongelmat; vapaaehtoiset eivät olisi halukkaita hoitamaan paperitöitä ja tilitoimistossa se voisi tulla liian kalliiksi.

Projektilla ja sen hallinnoijalla Työllistävät Järjestöt ry:llä oli iso rooli työllistävien yhdistysten ”kattojärjestönä”. Useat yhdistykset arvelivat rahoituksen tulevan projektin kautta. Projekti ohjeisti työllistäviä yhdistyksiä ja neuvoi miten työllistämistoiminnassa tulee toimia. Yhdistyksille tulisi jatkossa antaa enemmän toiminnanvapautta ja vastuuta, jotta laadullisiin tavoitteisiin kuuluva saada järjestöt toiminaan itsenäisesti voisi toteutua.

Avoimille työmarkkinoille töihin päässeille ehdotettiin tehtäväksi haastattelu, jossa selvitettäisiin mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työpaikkaan pääsyyn ja

mitä vaikeuksia työsuhteessa on ollut. Muissa toiveissa yhdistykset toivoivat johtamiskoulutusta, yhdistystyöhön liittyvää koulutusta (yhdistystyönantajan velvoitteet) sekä sosiaali- ja terveyspalveluita ja hoitoon ohjaamista koskevaa koulutusta.

Avoimille työmarkkinoille työllistymistä oli pyritty lisäämään yritys- ja yhteistyöllä. Projektia hallinnoivan yhdistyksen hallitukseen oli valittu asiantuntijajäsen edustamaan yrittäjiä. Yrityksissä käytiin esittelemässä projektia ja palkkatu- kimahdollisuuksia. Myös yksittäisten asiakkaiden kohdalla oltiin yhteydessä yrityksiin. Valtioneuvoston tiedotteen (2013, 11) mukaan palkkatuen haku- ja maksatusmenettelyihin aletaan valmistella muutoksia, jotta sitä voidaan suunnata nykyistä joustavammin myös työttömien työllistämiseksi yrityksiin.

### 8.3 Luotettavuuden tarkastelu ja eettiset kysymykset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Samoin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle olisi kerrottava luokittelun synty- misen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkintaan, joka vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkaste- lun tasolle, pätee sama tarkkuuden vaatimus: olisi kerrottava, millä perusteel- la tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä lukijaa auttaa, jos tutkimus- selosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastattelu- otteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217-218.)

Laadukkaaseen aineiston keruuseen voidaan vaikuttaa jo ennen haastattelu- ta tekemällä mahdollisimman hyvä haastattelurunko. Lisäksi on hyvä miettiä ennalta, miten teemoja voidaan syventää, ja pohtia mahdollisten lisäkysy- mysten muotoja. Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa myös haastattelu-

aineiston laatu. Haastatteluaineistoa ei voida katsoa luotettavaksi, mikäli vain osa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huonoa, aineiston purkamiseen eli litterointiin on käytetty eri sääntöjä alussa ja lopussa tai luokittelu on toteutettu sattumanvaraisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–185.)

Haastattelurunko oli selkeä, koska se oli jaoteltu neljään teemaan. Ensimmäisissä haastatteluissa kysymykset oli aseteltu niin, että niihin saattoi vastata lyhyesti esim. ”Miten yhteistyö projektin kanssa on sujunut”. Tämän jälkeen kysymykset aseteltiin niin, että niistä syntyi enemmän keskustelua, esim. ”Kerro vähän yhteistyöstä projektin kanssa, onko se sujunut”. Tällä tavalla haastateltavilta saatiin enemmän tietoa projektista.

Haastatteluaineistoa voidaan pitää laadukkaana, koska tallenteiden kuuluvuus oli hyvää ja litterointi tehtiin alusta loppuun samoilla säännöillä haastattelijan eli opinnäytetyöntekijän toimesta. Ensimmäinen haastattelu nauhoitettiin sekä SAMK:n kirjastosta lainatulla diginauhurilla että puhelimella, mutta koska diginauhurin laina-aika oli vain viikon, äänittäminen jatkui pelkällä puhelimella. Äänitiedostot (amr) tallennettiin tietokoneelle, josta aineisto purettiin word-tiedostoiksi.

Haastattelutilanteessa oli tärkeää olla johdattelematta haastateltavia. Opinnäytetyön tekijä oli haastattelujen alkaessa työskennellyt reilun vuoden Zemppi-projektissa ja sitä kautta hänellä oli paljon taustatietoa projektista. Haastattelut pyrittiin kuitenkin tekemään niin, että haastattelijan omat käsitykset tai kokemukset projektista eivät vaikuttaisi vastauksiin. Opinnäytetyön tekijä kysyi suoria kysymyksiä, mutta mikäli haastateltava ei täysin ymmärtänyt kysymystä, (esimerkiksi olivatko projektin tavoitteet asiakaslähtöisiä), sitä avattiin hänelle, mutta ei tarjottu valmiita vastauksia. Myöskään projektissa aiemmin ilmenneiden yhteistyöongelmien ei annettu vaikuttaa haastatteluihin. Haastattelujen tarkoitus ei ollut nostaa niitä esiin.



#### 8.4 Työllistämistoiminnan ja työhönvalmennuksen suuntaviivat ja kehittämistarpeet

Toiminnan lähtökohtana ja ytimessä tulee jatkossakin olla työnhakija-asiakas. Palveluja tulee luoda ja kehittää tästä näkökulmasta käsin. Toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä ja perustua työnhakijoiden tarpeeseen. Asiakkaille luodaan yksilöllisiä polkuja kohti avoimia työmarkkinoita tai koulutusta. Julkisia työvoima- ja yrityspalveluja koskevaan lakiin tulleiden muutosten mukaan (voimaan vuoden 2013 alusta) projektirahoitusta voi saada vain työttömien ohjaukseen liittyviin palkkakuluihin, joten työpanosten tulee kohdistua työhakijoille kohdennettuun asiakastyöhön.

Työnantajille tarjotaan palkkatukiohjausta työpaikkojen määrän lisäämiseksi, mutta ohjaus tulee siirtymään yhä enemmän yritystyöpaikkoihin. Palkkatuetun työn tulee parantaa työttömän työnhakijan ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa (laki julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista) ja yrityksissä tämä ehto toteutuu parhaiten. Avoimien työmarkkinoiden työpaikossa on enemmän mahdollisuuksia työn jatkumiseen palkkatuen loppumisen jälkeen.

Yritysyhteistyötä tulee kehittää työnhakijoiden avoimille työmarkkinoille pääsemisen lisäämiseksi. Alkuvaiheessa alueen yrityksistä kerätään tietoja esim. yritysluetteloista. Yritykseen ollaan yhteydessä puhelimitse ja sovitaan tapaamis aika. Tapaamisella yrityksen tarpeet pyritään selvittämään. Tämän jälkeen pyritään vastaamaan yrityksen tarpeisiin löytämällä sopiva työntekijä. Luottamuksen rakentaminen ja pelisäännöistä sopiminen ovat tärkeitä asioita yritysyhteistyössä. Näiden jälkeen tulee vielä työllistymisen seuranta, palautteen kerääminen ja yrittäjän jatkotarpeista huolehtiminen.

Työhönvalmennusta tulisi kehittää menetelmänä. Työhönvalmennuksen tulisi olla näyttöön perustuvaa ja standardoitua. Työhönvalmentajien koulutusta tulisi yhtenäistää ja siihen tulisi sisältyä myös työn etsintään ja työtehtävien

yksilölliseen kehittämiseen sekä työnantajien kanssa toimimiseen liittyviä opintoja. Becker ym. (2001) totesivat tutkimuksessaan, että mitä enemmän työvalmentaja käytti työaikaan työn etsintään ja työpaikkayhteistyöhön, sitä parempia työllistymistulokset olivat.

Tarvekartoitusten jälkeen asiakkaille tulisi luoda yksilöllisiä polkuja kohti avoimia työmarkkinoita tai koulutusta. Erityisesti nuoria asiakkaita tulisi tukea aktiivisessa työnhaussa ja omien vahvuuksien löytämisessä. Heidän kohdallaan tavoite voisi olla työllistäminen (palkkatuella) suoraan avoimille työmarkkinoille. Projektihenkilökunnan yrityskontaktointi voisi toimia kanavana työn löytymisessä. Yrityskontaktoinnin tavoite on kartoittaa mahdollisia yritystyöpaikkoja, piilotyöpaikkoja ja tulevaa työvoiman tarvetta.

Ripeä työn etsintä on onnistuneen työllistymisen kannalta tärkeää ja sillä on vahva tutkimusnäyttö (mm Bond ym 1995). Työhönvalmentajilla on hyvä olla talouselämän ja työelämän tuntemusta. Heidän on hyvä tietää, mitkä alat vetävät ja mitkä ovat kasvavia aloja. Asiakkaiden työnhakua ja koulutuksiin hakeutumista varten on hyvä olla tietoa myös tulevaisuuden talousnäkymistä.

TE-toimiston kanssa tullaan tekemään jatkossakin tiivistä yhteistyötä. Asiakkaan palveluohjausta tullaan kehittämään eri toimijoiden välillä. Kuten Köppä ym. tutkimuksessaan (2011, 101) ovat maininneet, uusien palvelujen ja toimenpiteiden sijaan panostusta tarvitaan erityisesti palveluohjausprosessin kehittämisessä, jotta asiakkaan kannalta oikeat toimenpiteet löydetään riittävän varhaisessa vaiheessa. Oleellista kohderyhmän työllistymisen edistämisessä on palveluiden oikea kohdentaminen ja sitä kautta vaikuttavuuden tehostaminen. TE-toimistoyhteistyö on tärkeää myös työnantajan palkkatukiohjauksen laadun varmistamiseksi, jotta henkilökunnalla on ajantasainen tieto palkkatuesta ja muista TE-palvelujen toiminnoista. Näitä tietoja päivitetään säännöllisesti.

Valtionneuvoston tiedotteen (2013, 11) mukaan ansiosidonnaisen työttömyysturvan kehittämistä työhön hakeutumiseen kannustavampaan ja velvoittavampaan suuntaan jatketaan. Kannustinongelmia liittyy erityisesti lyhytkes-

toisen, osa-aikatyön tai aiempaa pienempipalkkaisen työn vastaanottamiseen. Alueellisen liikkuvuuden laajentaminen on tiedotteen mukaan tarpeen.

Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työurasopimuksessa sovitut muutokset ansioturvan ehtoihin tulevat voimaan 1.1.2014. Työssäoloehto lyhenee 6 kuukauteen nykyisestä 8 kuukaudesta, työttömyysturvan kesto porrastetaan työhistorian pituuden ja työnhakijan aktiivisuuden mukaan (kesto lyhenee alle 3 vuoden työhistorialla 400 päivään), turvan tasojen määrä vähenee, palkanmäärittelyjä vähennetään ja joustavoitetaan, omavastuuajkojen asettamista vähennetään, sovitellun päivärahan katto nostetaan ja työttömyysturvan lisäpäivien ikäraja nostetaan. Toteutettavien muutosten avulla aktiivitoimiin osallistuminen sekä työn vastaanottaminen on entistä kannattavampaa, työttömyysturvan katkokset vähenevät ja sanktiointi tiukentuu. (Valtioneuvoston tiedote 2013, 11.)

Konkreettisina työttömyysturvamuutoksina tulee olemaan työssäkäyntialueen laajeneminen yhdensuuntaisella matkalla 80 kilometrin etäisyydestä 1,5 tunnin matkaan joukkoliikennevälineellä kokopäiväisessä työssä. Lyhytaikaisiin työsuhteisiin hakeutumista helpotetaan mahdollisuudella työttömyysetuuden ennakkomaksuun. Työttömyysturvaan otetaan käyttöön työtulojen suojaosuus osa-aikaisen työn vastaanottamisen kannustamiseksi. Asumistuen tuloharkinnassa jätetään 400 euron osuus huomioimatta kuuden kuukauden ajan työllistymisestä. (Valtioneuvoston tiedote 2013,11.)

Välityömarkkinoiden toimintaa tulee kehittää ohjauksen avulla. Toimijoiden osaamista ja rakenteita tulee kehittää. Välityömarkkinoiden työtehtäviä tulee kehittää vastaamaan avointen työmarkkinoiden työpaikoissa tehtävää työtä. Vapaaehtoistyöntekijöiden jaksamista tulee tukea. Yhdistyksille tulee korostaa, että palkkatukityösuhteet ovat ns. siirtymätöitä ja työsuhteen aikana tai sen jälkeen pyritään avoimille työmarkkinoille, jolloin yhdistykset voivat olla mukana tukemassa työntekijöiden aktiivista hakeutumista kokopäivätyöhön avoimille työmarkkinoille. Lisäksi TE-toimistojen ja välityömarkkinatoimijoiden yhteistyötä tulee pyrkiä vahvistamaan.

Yhdistyksille tulee jatkossa antaa enemmän vastuuta ja vapautta toteuttaa työllistämistoimintaa ”oman näköisenä”. Yhdistys työnantajana päättää työsuhteeseen liittyvistä asioista (mm. pituus, koeaika, vastuhenkilö) eikä niitä tule sanella ”ylhäältä päin”. Projektin toiminnassa tulee korostaa työllistettyjä eteenpäin ohjaavaa ja työnantajaohjausta tarjoavaa roolia. Vastuu työsuhteista ja työllistämisestä on kuitenkin työnantajilla.

### 8.5 Työnantajan palkkatukiohjauksen levittäminen ja juurruttaminen

Projektien avulla onnistutaan tuottamaan hyviä käytäntöjä ja aktivoitumista asiakaspinnassa, esimerkiksi haastavien asiakasryhmien kanssa toimimisessa, mutta näiden hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen ontuu. Tätä voisi nimittää soveltamiskuiluksi (knowing-doing gap). (Arnkill 2007, 56.)

Hankkeet voivat onnistua tilapäisen, projektinvaraisen kehittämisorganisaation tuottamisessa. Sen sijaan tämän kehittämisorganisaation transformointi (muuntaminen) joksikin pysyvämmäksi kehittämistoiminnan uudenlaiseksi infrastruktuuriksi, ”normaaliksi”, usein epäonnistuu. Tällöin hukataan osaaamista, osaajia ja aikaa. Ratkaisematta usein jää, mihin kehittämistoiminta ”kiinnittyy” projektin päätyttyä, mikä sitä kantaa. (Arnkill 2007, 67.) Kansallisissa työllistämisprojekteissa (kuten Zemppi-projekti) ei ole veloitetta tehdä hankehakemukseen suunnitelmaa projektissa tuotettujen hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja juurruttamiseksi, joten se jää projektin oman aktiivisuuden varaan. Mikäli sellaista vaadittaisiin, siihen pitäisi varata myös taloudellisia resursseja projektissa.

Tarvittaisiin hyviä käytäntöjä hyvien käytäntöjen levittämiseksi. Hyvien käytäntöjen levittämistapoja voi olla periaatteessa kolmenlaisia: itsepalveluun perustuva, tietopalveluun perustuva ja avustettu (fasilisoitu) levittäminen. Itsepalvelu perustuu Internetissä tai Intranetissä oleviin hyvien käytäntöjen hyödyntämiseen. Tietopalvelussa tarjolla on tietokannan lisäksi neuvontaa, linkitystä erilaisiin ongelmanratkaisutiimeihin ja tutkimus- ja kehittäjäyhteisöihin. Nämä kaksi ovat pääosin ex post (jälkikäteen) –levittämismekanismeja.

Avustettu levittäminen voi käsittää erilaisten fasilisoijien avustamaa osallistumista, konsultointia, ohjausta, mentorointia ja yhteistä ongelmanratkaisua. Tämä on yhdistelmä reaaliaikaista (samanaikaista) ja ex post –levittämistä. (Arnkil 2007, 64-65.) Avustava levittäminen soveltuu hyvin kehittämishankkeiden käytäntöjen levittämiseen, koska siinä käytetään erilaisia menetelmiä, joilla voidaan siirtää myös hiljaista tietoa.

EU:ssa on kehitetty menetelmiä keskinäisen oppimisen tehostamiseksi. Equalissa on korostettu monitoimijaisuutta, kumppanuutta, kansainvälistä oppimista ja temaattista yhteistyötä. On luotu hankkeiden keskinäiselle oppimiselle foorumeita ja työskentelytapoja sekä varattu niihin resursseja. Työllisyysstrategiaan liittyvä vertaisoppiminen, Mutual Learning Programme (MLP) on avoimen koordinaation menetelmä, jossa kukin maa voi laittaa hyvän käytäntönsä (ajankohtaisen reformin) muiden maiden arvioitavaksi ja oppia siitä. Samalla muut maat voivat tutkailla, voisivatko he oppia jotain kyseisen maan hyvästä käytännöstä, eli olisiko se – ja missä määrin – siirrettävissä toiseen kontekstiin. (Arnkil 2007, 66.)

Hyvä käytäntö on oppivaa käytäntöä. Viimeaikaisena tulokkaana on ajattelutapa, jota voi nimittää arjen monimuotoista toimintaa korostavaksi ajattelutavaksi (Stancey 2000, Arnkil 2007, 70). Tässä ajattelutavassa painopiste siirtyy arjen toimijoihin ja näiden toimintaan työn arjessa. Huomio kiinnittyy paitsi järjestettyjen oppimistilaisuuksien laatuun, ennen kaikkea arjen toimintakykyyn ja arjessa tapahtuvaan luontevaan ja joustavaan kommunikaatioon. Painopiste on paikallisteorioissa ja ”reaaliajassa”, eli siinä, mitä tapahtuu juuri nyt ”tapahtumien virrassa”. (Arnkil 2007, 70.) Zemppi-projektissa syntyneet hyvät käytännöt ovat arjen toiminnassa syntyneitä ja hioutuneita. Siksi niiden siirtämistä tulisi toteuttaa ainakin osittain arjessa tapahtuvan oppimisen ja kommunikaation avulla.

Tulosten juurruttamisen näkökulmasta keskeinen onnistuneisuuden tekijä on verkostojen hyödyntäminen. Onnistumismahdollisuudet lisääntyvät huomattavasti, mikäli verkostokumppanit sitoutetaan tuotekehitystyöhön jo projektitoiminnan varhaisessa vaiheessa. Tällöin tuotekehitystyössä ja innovaatioi-

den levittämisessä saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin myös ns. diffuusio-ilmiö eli kysyntään perustuva levittyminen. (Tuominen ym. 2005, 32.) Zemppi-projektissa on verkostoiduttu tehokkaasti muiden projektien ja organisaatioiden kanssa. Työinto-hankkeessa syvennetään jo luotuja suhteita ja verkostoidutaan lisää. Verkostotapaamisissa on ollut kiinnostusta projektissa tuotettua hyvää käytäntöä kohtaan (vrt. diffuusio-ilmiö).

Zemppi-projektissa tuotettujen hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen toteutetaan uuden 1.9.2012 alkaneen Työinto-hankkeen toimesta. Zemppi-projektista ja sitä edeltäneistä projekteista saatua tietoa käytetään konsultoinnin, ohjauksen ja mentoroinnin lisäksi. Satakunnan ELY-keskuksen oma Väkky-projekti on myös kokoamassa projektien hyviä käytäntöjä kotisivuilleen [www.valkky.fi](http://www.valkky.fi). Työnantajan palkkatukiohjaus on yksi näistä hyvisistä käytännöistä. Työnantajan palkkatukiohjausta on työstetty tämän opinnäytetyön ohella Väkky-projektin toteuttamassa Satakunnan välityömarkkinoiden hyvät käytännöt –teemaryhmässä, joka alkoi loppuvuodesta 2012 ja jatkunee vuoden 2013 loppupuolelle asti.

Huomion kiinnittämistä juurtumisen edellytysten luomiseen kehittämistoiminnan alusta lähtien pidetään tärkeänä. Kumppanuuden rakentaminen aidosti yhteisen kehittämiskohteen ympärille ja kumppanitoimijoiden tiivis yhteys ja yhteinen näkemys edistävät juurruttamista. Kumppaneiden tulee myös tunnistaa juurruttamisen mahdollisuudet omissa organisaatioissaan ja suunnitella juurruttamista pitkällä aikavälillä. Hankkeen edetessä kehitettävää toimintaa on hyvä arvioida: ollaanko kehittämässä toimintamallia, jolla on aidosti mahdollisuuksia ja edellytyksiä jäädä elämään. (Peltola ym. 2007, 58.) Työinto-hankkeen tarkoituksena on käynnistää neuvottelut jonkin pysyvän organisaation kanssa, jotta projektissa tuotettu hyvä käytäntö saadaan juurrutettua pysyväksi toiminnaksi. Kumppanuus pyritään rakentamaan sellaisen organisaation kanssa, jolla on vastaavanlainen kiinnostus ja näkemys työllistämistoiminnan kehittämisestä kuin Työinto-hankkeella.

Tämä opinnäytetyö on antanut hyvän lähtökohdan projektissa tuotetun hyvän käytännön levittämiseen ja juurruttamiseen. Kehittämistyö tulee jatkumaan

tulevien vuosien aikana useiden eri yhteistyötahojen kanssa (TE-toimisto, alueen kunnat, muut projektit ja organisaatiot, yhteiskunnallisesti merkittävät yhdistykset).

## 8.6 Jatkotutkimusehdotukset

Zemppausta eli työhönvalmennusta tulisi kehittää menetelmänä ja ohjaus-toiminta olisi hyvä mallintaa. Projektissa saatua kokemusta ja ohjaukseen liittyvää materiaalia (esimerkiksi kehityskeskustelu-, arviointi- ja haastattelu-lomakkeet) voisi käyttää apuna mallinnuksessa. Ohjauksen tukena käytettävä materiaali tulisi luoda ja päivittää prosessia vastaavaksi ja laajemmin koko välityömarkkinakentälle soveltuvaksi.

Ohjaukseen tulisi yhdistää entistä voimakkaammin myös yritys-, koulutus- tai välityömarkkinakentän kontaktointia ja konsultointia tavoitteen saavuttamiseksi ja sopivien, tavoitteiden saavuttamista tukevien toimenpiteiden löytämiseksi. Tutkimuksilla voisi selvittää yritysten tarpeita ja toiveita yhteistyön suhteen.

## LÄHTEET

- Aalto, S. 2009. Zempipiä! Työllistämispalveluprojektin asiakkaiden kokemuksia henkilökohtaisesta zempipauksesta ja asiakkuudesta. AMK-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Pori. Viitattu 10.9.2013.  
[http://kirjastot.diak.fi/files/diak\\_lib/Pori2009/97b3b7\\_Pori\\_Aalto\\_2009.pdf](http://kirjastot.diak.fi/files/diak_lib/Pori2009/97b3b7_Pori_Aalto_2009.pdf)
- Argote, L. 1999. Organizational learning. Creating, Retaining and Transferring Knowledge. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Arnkil, R. 2006. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa Seppänen-Järvelä Riitta, Karjalainen Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Stakes, Helsinki.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.
- Aro, T. 2004. Hyvästä paras: jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa: hyvät käytännöt –käsikirja. Helsinki: Työministeriö.
- Aro, T. 2013. Satakunnan välityömarkkinoiden hyvät käytännöt –koulutus Satakunnan ELY-keskuksessa 7.5.2013.
- Becker, DR., Bond, GR., McCarthy, D., Thompson, D., Xie, H., McHugo, GJ. & Drake, RE. 2001. Converting day treatment centers to supported employment programs in Rhode Island. *Psychiatric Services* 52, 351-357.
- Becker, DR. & Drake, RE. 1993. A working life. The individual placement and support (IPS) program. Dartmouth Psychiatric Research Center, New Hampshire.
- Bond, G. 2004. *Psychiatric Rehabilitation Journal* Spring 2004; 27, 4; Supported Employment: Evidence for an Evidence-Based Practice. Research Library.
- Bond, GR., Becker, DR., Drake, RE., Rapp, CA., Meisler, N., Lehman, AF., Bell, MD. & Blyler, CR. 2001. Implementing supported employment as an evidence-based practice. *Psychiatric Services* 52, 3, 313-322.
- Bond, GR., Becker, DR., Drake, RE. & Vogler, KM. 1997. A fidelity scale for the individual placement and supported model of supported employment. *Rehabilitation Counseling Bulletin* 40, 4.
- Bond, GR., Dietzen, LL., McGrew, JH. & Miller, LD 1995. Accelerating entry into supported employment for persons with severe psychiatric disabilities. *Rehabilitation Psychology* 40, 91-111.



Cook, JA., Leff, HS., Blyler, CR., Gold, PB., Goldberg, RW., Mueser, KT., Toprac, MG., McFarlane, WR., Shafer, MS., Blankertz, LE., Dudek, K., Razzano, LA., Grey, DD., Burke-Miller, J. 2005. Results of a multisite randomized trial of supported employment interventions for individuals with severe mental illness. *Archives of General Psychiatry*, 65, 5, 505-512.

Drake, RE., Becker, DR., Bond, GR. & Mueser, KT. 2003. A process analysis of integrated and non-integrated approaches to supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation* 18, 51-58.

Euroopan komissio 2000- EQUAL Uusia toimintatapoja työmarkkinoihin liittyvän syrjinnän ja eriarvoisuuden torjumiseksi. Euroopan komissio, Luxemburg. Viitattu 6.6.2013

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/broch\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/broch_fi.pdf)

European Commission (2005) Making change possible. A practical guide to mainstreaming under EQUAL. European Commission, Luxembourg. Viitattu 6.6.2013

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/mainstreamguide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/mainstreamguide_en.pdf)

EUSE 2005 Information booklet & quality standards. European Union of Supported Employment.

Hallituksen strategia-asiakirja 2003. Hallituksen poikkihallinnolliset politiikka-ohjelmat ja politiikat. Viitattu 6.6.2013 <http://vnk.fi/julkaisukansio/2003/j14-15-strategia-asiakirja-2003/pdf/fi.pdf>

Hartikainen, A. 2005. Arjen moniäänisyys hankkeista kirjoittamisen haasteena. Teoksessa: Liisa Vanhanen-Nuutinen & Pirjo Lambert (toim.): Hankkeesta julkaisuksi. Helsinki: Edita.

Haverinen, R. 2002. Arjen ja teorian suhde – haaste evaluaatiossa. *FinSoc news* 2:1-2. Stakes.

von Hertzen-Oosi, N., Vaittinen, E., Ruoppila, S. & Virtanen, P. 2010. Kolmannen sektorin työ- ja elinkeinohallinnolle tuottamien palveluiden ja järjestettyjen työtilaisuuksien vaikutukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 13/2013. Viitattu 6.6.2013

[http://www.tem.fi/files/26214/TEM\\_13\\_2010\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/26214/TEM_13_2010_netti.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Härkäpää, K., Ala-Kauhaluoma, M., Hyvärinen, M., Kokko, R-L & Narumo, R. 2000. Tavoitteena työ. Tuetun työllistymisen kehitysnäkymiä. Kuntoutussäätöön työselosteita 21/2000. Helsinki. Kuntoutussäätiö.

Härkäpää, K. 2005 Tuetun työllistämisen periaatteet. Teoksessa Härkäpää & Peltola, U. (toim.) 2005. Maahanmuuttajien työllistymisen tukeminen ja kuntoutusluotsaus. Majakka-Beacon -hankkeen loppuraportti. Kuntoutussäätiön työselosteita 29/2005. Helsinki. Kuntoutussäätiö. Viitattu 1.10.2013. [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/174/Maahanmuuttajien\\_tyollistymisen\\_tukeminen\\_ja\\_kuntoutusluotsaus.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/174/Maahanmuuttajien_tyollistymisen_tukeminen_ja_kuntoutusluotsaus.pdf)

Issakainen, H. 2011. Ammatillinen työhönvalmennus ja nuorten kuntoutumisen mekanismit. Viitattu 18.8.2012. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110370/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110370.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110370/urn_nbn_fi_uef-20110370.pdf)

Julkunen, I., Lindqvist, T. & Kainulainen, S. (toim.) 2005. Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet. Stakes, FinSoc. Työpapereita 3. Helsinki. Viitattu 28.9.2013. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76036/ty%C3%B6papereita3\\_05.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76036/ty%C3%B6papereita3_05.pdf?sequence=1)

Kivisaari, S. 2001. Kokemuksia vuorovaikutuksesta kehittämistyössä. Juurruttaminen kokeiluna. VTT, Teknologian tutkimuksen ryhmä. Espoo. VTT. Viitattu 20.6.2013. <http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2001/tp58.pdf>.

Kuosmanen, T. 1998 Yhteydenpitoa vai yhteistyötä? Teoksessa Pohjola, A. & Hokkanen, L. (toim.) Projektit paikallisena jatkuvuutena. Hyvinvointipalveluprojekti osaraportti 7. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja N:o 56. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Köppä L., Terävä, E., Virtanen P. & Uusikylä P. 2011. Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Työ ja yrittäjyys. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.10.2012. [http://www.tem.fi/files/29948/TEM\\_23\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/29948/TEM_23_2011_netti.pdf)

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (916/2012). Viitattu 18.9.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120916#Lid1925663>

Lehto, M. 2011. Kaikki mukaan! Osatyökykyiset työmarkkinoilla. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:5. Helsinki. Viitattu 28.9.2013. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2872962&name=DLFE-14649.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2872962&name=DLFE-14649.pdf)

Mueser, KT., Clark, RE., Haines, M., Drake, RE., mcHugo, GJ., Bond, GR., Essock, SM., Becker, DR., Wolfe, R. & Swain, K. 2004. The Hartford study of supported employment for persons with severe mental illness. Journal of Consulting and Clinical Psychology 72, 3.

Pawson, R. & Tilley, N. 2002 (1. painos 1997). Realistic evaluation. Sage. London.

Peltola, U. & Vuorento, M. 2007. Juurruttamisen edistäjät ja estäjät. Kokeimuksia työllistämispalvelujen kehittämishankkeista. Kuntoutussäätiön työse-  
losteita 33/2007. Helsinki. Viitattu 5.6.2013  
[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/172/Juurruttamisen\\_edistajat\\_ja\\_estajat.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/172/Juurruttamisen_edistajat_ja_estajat.pdf)

Pikkusaari, S. 2012. Työ(hön)valmennus on taitolaji. Hämeenlinnan Offset-Kolmio Paino Oy. Hämeenlinna.

Pirttimaa, R. 2003. Tuetun työllistymisen alkuvaiheet ja kehittyminen Suomessa. Helsingin yliopisto.

Pohjola, P. 2013. Ajankohtaista asiaa TE-hallinnosta. Välkky-projektin järjestämä Välityömarkkinafoorumi Satakunnan ELY-keskuksessa 10.10.2013.

Potocky-Tripodi, M 2002. Best practices for social work with refugees and immigrants. Columbia University Press, New York.

Puolanne, M. & Sariola, L. 2002. Laatu tuetussa työllistämisessä. Palvelustandardi. Vates-säätiö. Helsinki.

Razzano, LA., Grey, DD. & Burke-Miller, J. 2005. Results of a multisite randomized trial of supported employment interventions for individuals with severe mental illness. Archives of General Psychiatry, 65, 5, 505-512.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tammi. Helsinki.

Rostila, I. 2001. Sosiaalisen kuntoutuksen mekanismit. Monet-projektin realistinen arviointi. FinSoc arviointiraportteja 3. Helsinki: Stakes.

Sailas, E., Selkama, S. & Joffe, G. 2007. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2007; 123(17): 2083-90 Työ tekijäänsä kiittää - tuettu työllistyminen osana skitsofreniapotilaiden kuntoutumista. Viitattu 19.10.2012  
<http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo96713.pdf>

Sariola, L. 2005. Kurkistus tulevaisuuteen. Teoksessa Sariola L. (toim.). Tuettu työllistyminen. Näkökulmia tuetun työllistymisen työhönvalmennukseen. Kerava. VATES-säätiö.

Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 4/2011. Viitattu 19.6.2013.  
<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1552569>.

Speljkavik O, Froyland K, Evans M (2004) Supported employment in Norway – a national mainstream programme. Work Research Institute, Occasional Papers 6, Oslo

Speljkavik, O. & Evans, MJ. 2007, Impression of Supported Employment. A Study of some European Supported Employment services and their activities. Work Research Institute.

Stancey, R.D. 2000. The Emergence of Knowledge in Organisations. *Emergence* 2 (4), 23-40.

Sulkunen, P. 2005. Vaikuttavuus arviointitutkimuksen rivien välissä. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A-H. & Melin, H. (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Strümpel, C., Stadler-Vida, M., Giedenbacher, Y. 2002 (toim.). Quality in Practice: Stakeholders' views on supported employment. Final report. European Centre for Social Welfare Policy and Research, Vienna. Viitattu 1.10.2013. <http://www.quip.at>.

Takeuchi, H. & Nonaka, I. 2004. Hitotsubashi on Knowledge Management. John Wiley and Sons.

TE-palvelujen kotisivut [www.mol.fi](http://www.mol.fi) viitattu 19.6.2013.

Toivonen Leena 2011: Sanoista tekoihin: Työvalmennuksen palveluprosessi asiakkaan ja työntekijän arvioimana. Viitattu 18.10.2012. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82210/gradu04779.pdf?sequence=1>

Tuominen A, Paananen M, Virtanen P (2005) Projektituotteistajan opas. Työministeriö, Helsinki. Viitattu 20.6.2013. [http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/esitteet\\_ja\\_oppaat/oppaat/07\\_projektituotteistajan\\_opas.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_oppaat/oppaat/07_projektituotteistajan_opas.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2014 – 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2/2013. Viitattu 24.10.2013 [http://www.tem.fi/files/35573/TEM\\_toiminta-\\_ja\\_taloussuunnitelma\\_2014-17.pdf](http://www.tem.fi/files/35573/TEM_toiminta-_ja_taloussuunnitelma_2014-17.pdf)

Työministeriö 2005. Työvoima 2025. Väliarvio. Työpoliittinen tutkimus 289. Helsinki. Viitattu 6.6.2013. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tp289.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tp289.pdf)

Valtioneuvoston asetus työvoima- ja yrityspalvelusta (1073/2012). Viitattu 18.9.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20121073#Lid1901216>

Valtioneuvoston tiedote 29.8.2013. Rakennepoliittinen ohjelma talouden kasvuedellytysten vahvistamiseksi ja julkisen talouden kestävyysvajeen umpeen kuromiseksi. Viitattu 25.10.2013. <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/budjetti/290813/kannanotto.pdf>

Venäläinen, R. 1996. Tuettu työllistyminen. Vajaakuntoisten työllistämisen edistämissäätiö. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITE 1 Teemahaastattelun kysymykset

### **Tavoitteisiin liittyvät**

Ovatko projektin tavoitteet realistisia?

Näkyykö tavoitteissa asiakaslähtöisyys?

### **Projektiin liittyvät**

Onko projektiorganisaatio ollut toimiva?

Miten yhteistyö projektin kanssa on sujunut?

Onko työnantaja saanut tarvittavaa tukea työllistämiseen ja työnantajavelvoitteiden hoitamiseen sekä työntekijän kannustamiseen?

Miten yhteistyö zempparin kanssa on sujunut? Miten zempparin rooli on koettu työpaikalla?

Ovatko koulutukset olleet hyödyllisiä? Onko niitä ollut riittävästi?

Onko yhteistyö muiden toimijoiden ja asiakkaiden kanssa toiminut?

Mitkä tekijät ovat edistäneet, mitkä estäneet tavoitteiden toteutumista?

### **Tuloksiin kohdistuvat**

Mitä tuotoksia projekti on tuottanut? (toimintaympäristössä tai kohderyhmässä tapahtuneita välittömiä muutoksia)

Onko asiakkaiden omatoimisuus ja aktiivisuus lisääntynyt työllistämiskauden aikana?

Mitä jää pysyväksi toimintatavaksi?

### **Vaikutuksiin liittyvät**

Vastasiko projekti tarpeeseen? Miten se ilmenee?

Saavutettiin asetetut tavoitteet?

Toivomuksia (mahdolliselle) uudelle projektille

## LIITE 2 Aikaisemmat tutkimukset työhönvalmennuksesta

| Artikkeli<br>ja(t)/vuosi/artikkelin otsikko  | Tutkimuksen aihe ja tarkoitus   | Aineisto/otos/menetelmä(t)   | Keskeiset tulokset  |
|--|---|--|---|
| Issakainen Heidi 2011: Ammatillinen työhönvalmennus ja nuorten kuntoutumisen mekanismit  | Ammatillisen työhönvalmennuskurssin kuntouttava vaikutus, tarkoituksena oli selvittää kuntoutuksen tavoitteiden toteutumista ja nuorten kuntoutumiseen vaikuttaneita mekanismeja  | aineistona 3 kurssin käynyttä nuorta<br><br>tapaustutkimus                       | Nuorten kuntoutumista edistävät sosiaalinen tuki, kuntoutus ja hoito, elämäntapahtumien käsittely, onnistumisen kokemukset ja itsetunnon koheneminen, rutiinit ja toiminnallisuus sekä tulevaisuuteen suuntautuminen. Lisäksi on tärkeää, että nuorten perusarjenhallinta on kunnossa.  |
| Toivonen Leena 2011: Sanoista tekoihin: Työvalmennuksen palveluprosessi asiakkaan ja työntekijän arvioimana  | Tarkastella ja tehdä näkyväksi erityisesti työeläkevakuutuksen sekä liikenne- ja tapaturmavakuutuksen kuntoutujille suunnattujen työhön valmentavien palvelujen sisältöä ja prosessia ja arvioida palvelujen merkitystä asiakkaan ammatilliselle kuntoutukselle | aineistona 7 asiakas-työhönvalmentajaparin haastattelut<br><br>arviointitutkimus | Työhönvalmennuspalvelun vahvuutena on mahdollisuus tarjota asiakkaalle kuntoutuksen asiantuntemusta ja henkistä tukea läheltä ja kuntoutumisprosessin vaiheen mukaisesti. Palvelussa kyetään hyödyntämään asiakkaan omaa tietoa ja osallistamaan hänet oman kuntoutuksensa suunnitteluun ja toteutukseen. Palvelu onnistuu myös verkostoitumaan erityisesti työnantajien suuntaan.  |
| Øystein Speljkavik, Michael J Evans: <i>Impression of Supported Employment. A Study of some European Supported Employment services and their activities.</i> Work Research Institute, 2007 | tuetun työllistymisen palvelut ja toiminnot Euroopassa  | Vertaileva tutkimus  | Tuetun työllistymisen järjestelyt ja asema työllistämispolitiikassa eri EU-maissa olivat hatarat ja yleiseen työvoimapolitiikkaan nähden toissijaiset. Toiminnan tavoitteen saavuttamisella ei ole mitään yhteyttä siitä saatavaan korvaukseen – työllistymisestä avoimille markkinoille ei tuetun työllistymisen järjestelmä hyödy mitään. Julkinen rahoituspohja on puutteellinen. Tuetun työllistymisen aikana saatava palkka vaihtelee erittäin paljon: joskus ei palkkaa makseta lainkaan. Tuettuun työllistymiseen valmistautumista ei ole systemaattisesti kehitetty. Toiminta perustuu pääosin yksittäisten ammattihenkilöiden sosiaalisiin verkostoihin ja ideoihin. Työaika on harvoin kokopäiväinen ja työt eivät yleensä vaadi mitään ammattitaitoa. Tuettua työtä tekevilä ammatilaisilta ei yleensä edellytetä mitään tiettyä asiakasmäärää tai toiminnan laatua. |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  |   |   | Tutkijoiden tekemät ehdotukset ovat yleensä näiden todettujen puutteiden toiminnallisia tai rakenteellisia korjauksia.  |
| Köppä Lassi, Terävä Eeva, Virtanen Petri ja Uusikylä Petri 2011: Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Työ ja yrittäjyys. Työ- ja elinkeinoministeriö. | Tutkimuksessa selvitetään vaikeasti työllistyvien työllistymisen esteitä, tarjottuja julkisia työvoimapalveluja ja niiden toimivuutta sekä vaikutuksia. | Kohderyhmänä vaikeasti työllistyvät eli 500 päivää työmarkkinatukea saaneet, työnantajat ja työvoimavirkailijat. Kokonaisvaltaisella ja monitahoisella tutkimusmetodiikalla kerätty aineisto: haastattelut työllistetyille ja virkailijoille, kysely työnantajille. | Toistuviin palveluihin osallistuvien asiakkaiden työtömyyden todellisia syitä ei ole pystytty TE-toimistossa tunnistamaan. Uusien palvelujen ja toimenpiteiden sijaan panostusta tarvitaan erityisesti palveluohjausprosessin kehittämisessä, jotta asiakkaan kannalta oikeat toimenpiteet löydetään riittävän varhaisessa vaiheessa. Tämä vaatii työvoimaviranomaisten ja sosiaali- ja terveyspalvelujen välillä entistä tiiviimpää yhteistyötä. Yritykset pystyvät tarjoamaan parhaiten avoimille työmarkkinoille työllistymistä tukevaa työtä. |



## LIITE 3 Tuote-, menetelmä- ja prosessikäytännön kuvausmenetelmä

### Hyvän käytännön nimeäminen ja kuvaaminen

Työnantajan palkkatukiohjaus

Yrityksille ja yhdistyksille tarjotaan laadukasta ja asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioivaa tukea palkkatuen hakemiseen ja selvittämiseen

Yhdistyksille tarjotaan palkanlaskentapalvelua ja tukea työsopimuksen tekemiseen

Käydään yrityksissä ja yhdistyksissä tekemässä palkkatukihakemuksia => tuen avulla useampi työllistyy

Avainsanat: Palkkatuki, yritys yhteistyö, tuki työnantajalle

### Toimintaympäristön ja toimijoiden kuvaus

Toimintaympäristönä ovat yritykset ja välityömarkkinakenttä Kaakkois-Satakunnan alueella (Harjavalta, Kokemäki, Eura ja Nakkila)

Toimijoina ovat projektihenkilökunta: projektivastaava, työhönvalmentaja ja projektsihtööri

Toimijoilta edellytetään työ- ja elinkeinoelämän tuntemusta, taloushallintoon, työvoimahallintoon, verotukseen, lainsäädäntöön, sosiaaliturvaan ja työehtosopimuksiin liittyvää osaamista. Yksilöohjaajalta edellytetään elämänhallintaan, työnhakuun ja yrityselämään liittyvää osaamista (ratkaisukeskeinen työmenetelmä)

Yhteistyökumppaneina ovat Satakunnan TE-toimisto, Satakunnan ELY-keskus, Harjavan kaupunki, Kokemäen kaupunki, Euran kunta ja Nakkilan kunta sekä alueen yritykset ja välityömarkkinatoimijat

Siirrettävissä myös muiden välityömarkkinatoimijoiden käyttöön

Toiminnan vakiinnuttaminen => neuvottelujen aloittaminen toiminnan vakinaistamisesta

### Resurssit

Yritysyhteistyö => projektin ja palkkatukimahdollisuuden esittely yrittäjäyhdistysten kokouksissa, henkilökohtaiset yhteydenotot yrityksiin, yrityskäynnit

Henkilökuntana projektivastaava, työhönvalmentaja ja toimistotyöntekijä (hoitamassa yhdistysten palkanlaskentaa ja tilityksiä)

Toimistotila asiakkaiden haastatteluja ja yksilöohjausta sekä palkanlaskentaa ja muuta toimistotyötä varten

Projektin yhteistyökumppanit, ohjausryhmä ja hallinnoija puolestapuhujia eli "sponsoreita"

Tiivis yhteistyö TE-toimiston kanssa => ajantasainen tieto

Toiminnan "sponsoreina" ohjausryhmä, hallinnoija ja yhteistyökumppanit

Kotisivujen [www.tyollistavatjarjestot](http://www.tyollistavatjarjestot.fi) päivittäminen => kotisivuilla aina ajantasainen tieto palkkatuesta, palkoista ja avoimista paikoista

### Prosessikuvaus

#### 1. Toiminnasta ja palkkatukimahdollisuudesta tiedottaminen

Projektin ja palkkatuen esittely yrityksissä ja yrittäjäyhdistysten kokouksissa

Palkkatukimahdollisuuksien esittely uusille yhdistyksille, joissa lähellä avoimia työmarkkinoita olevia töitä (esim. VPK)

#### 2. Rekrytointi ja suositukset

Sopivan työntekijän rekrytointi yhdistyksestä, TE-toimiston kautta, projektin kautta aiemmin työskennelleistä tai haastatelluista

#### 3. Palkkatuen hakeminen ja paperitoista sopiminen

Palkkatuen hakeminen yhdessä yrityksen tai yhdistyksen kanssa, mahdollisesti myös työsopimuksen tekeminen ja palkanlaskennasta sopiminen

#### 4. Tuki työnantajalle ja työntekijälle

Tuki työnantajalle => yksi puhelinnumero, josta saa neuvoja ja tukea

Lomakkeet työnantajan tueksi (kotisivuilla)

Työhönohjauksen tarjoaminen palkkatuella työskenteleville (käytössä myös työsuhteen jälkeen), tuki yhteistyöongelmissa

### Näyttö

Monilla yhdistyksillä työllistämisen ehtona on paperiasioiden hoitaminen, työpaikka löytyy kun palkkatuen hakeminen ja palkanlaskenta hoidetaan

Yrityksistä saattaa löytyä piilotyöpaikkoja kun palkkatukimahdollisuudesta ja palvelusta kerrotaan, yrityksillä ei useinkaan ole aikaa selvittää palkkatukimahdollisuuksia

Palkkatukityöllistäminen yhdistettynä työnantajan ja työntekijän ohjaukseen on vaikuttavampaa kuin yhdistysten omatoiminen työllistäminen (yhdistykset työnantajia ja haluavat pitää kiinni hyvistä työntekijöistä)

Säästää TE-toimiston resursseja tiedottamisessa => tieto palkkatukiohjeista ja muutoksista keskitetysti hankkeen kautta jäsenyhdistyksille ja yhteistyöyrityksille

Matalan kynnyksen toimintamalli, yhden luukun periaate

Yrityksiltä ja yhdistyksiltä tullut hyvää palautetta palvelusta

Oletetut tulokset jos pysyvää toimintaa: työllistyminen avoimille työmarkkinoille palkkatuella lisääntyy, työllistyminen yhdistyksiin palkkatuella lisääntyy, rakennetyöttömyys vähenee, asiakkaiden työkyky paranee/säilyy

Yhdistystyö on yksi mahdollinen väylä avoimille työmarkkinoille pääsemiseen

## LIITE 4 Hyvän käytännön käyttöönottosuunnitelma

| HYVÄN KÄYTÄNNÖN NÄKÖKULMA                 | MITÄ SIIRRETÄÄN JA LEVITETÄÄN?  | MITEN SIIRTÄMINEN JA LEVITTÄMINEN TOTEUTETAAN? VÄLINEET? KEINOT?  | MILLOIN SIIRRETÄÄN JA LEVITETÄÄN? AIKA-TAULUTUS?   | MITÄ RESURSSIJA SIIRTÄMINEN JA LEVITTÄMINEN EDELLYTTÄVÄT? RAHA, HENKILÖT, ASiantuntijat JNE.?   | KUKA ON SIIRTÄMISEN JA LEVITTÄMISEN VASTUUHENKILÖ PROJEKTISSA JA EMO-ORGANISAATIOSSA? | MITEN SEURATAAN JA ARVIOIDAAN SIIRTÄMISEN JA LEVITTÄMISEN EDISTYMISTÄ? MITTARIT?                 | MITÄ MUUTA HUOMIOITAVAA?  |
|---|---|---|--|---|---|--|---|
| <b>ASIAKKAAN / KÄYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA</b> | Yhdistystyönantajalle ja yritykselle tarjottava opastus ja neuvonta palkkatuen hakemiseen ja työsopimuksen tekemiseen Tarvittaessa käydään työnantajan luona opastamassa hakemusten ja sopimusten teossa Työnantajien ohjaus ongelmatilanteissa ja "hankalien" asiakkaiden kanssa Työnantajien ohjaus työntekijöiden erilaisissa tilanteissa (hoitoon ohjaus jne) | Opastetaan yhdistystyön erityispiirteisiin ja tuen tarpeeseen (vapaaehtoiset työnantajina, henkilöt vaihtuvat). Opastetaan yrityskontaktointiin kun työnhaaja tarvitsee erityistä tukea. Tapaamiset, keskustelut, koulutus ja seminaarit, joissa eri toimijat voivat tutustua toistensa työmenetelmiin, toimintamalleihin ja näkemyseroihin Dokumentit, suunnitelmat, rakennekuvaukset, konferenssit, konsultit, s-postit, julkaisut, ohjausryhmätyöskentely Tehokkain tapa on siirtää kokeneet toimijat organisaati- | Siirtäminen pitäisi suunnitella jo projektia suunniteltaessa Yhteistyötahojen tulisi osallistua mahdollisimman varhaisesta vaiheesta lähtien yhteistyön tavoitteiden määrittelyyn, toiminnan suunnitteluun ja toimijoiden roolien jakamiseen | Ohjausryhmän jäsen ohjaamaan toimintaa ja tulosten levittämistä<br><br>2-3 työntekijää tiiviiseen yhteistyöhön projektin kanssa työmenetelmien, toimintamallien ja hiljaisen tiedon siirtämiseksi<br><br>Konsultti? | Projektityöntekijät   | Palkkatukihakemusten määrä, yhdistystyöpaikkojen määrä, palkkatukityöpaikkojen määrä yrityksissä | Projektin ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat joko edistää tai estää mahdollisuuksia juurruttaa kehittämis-työn tuloksia vrt. TE-palvelujen muutokset v. 2013 - 2015 |

|   |  | osta toiseen (hiljainen tieto)  |  |  |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|--|
| <b>VERROKKIEN NÄKÖKULMASTA (kumppanit, kollegat jne.)</b> | Yhdistyksille suunnattu työllistämispalvelu jatkopolkujen rakentamiseksi   | Koulutus, seminaarit, toiminnan havainnointi, toimijakierrokset, ohjausryhmätyöskentely, tapaamiset, vertaistuki  | Siirtämistä ja levittämistä tulisi tehdä koko projektin ajan => voidaanko siirtää, pystytäänkö hyödyntämään? | Kumppanit mukaan yhteisiin tapaamisiin, palavereihin, verkostokokouksiin, ohjausryhmään, vertaisryhmiiin, havainnoimalla oppimaan                | Projektityöntekijät                              |  |  |
| <b>OMAN ORGANISAATION JOHTAJAN/JOHDON NÄKÖKULMASTA</b>    | Työntäjille suunnattu palvelu, johon on vuodesta 2007 alkaen haettu ja saatu ELY-keskuksen ja kuntien projektirahoitusta   | Hallitus mukaan hyvän käytännön siirtämiseen, asian suunnittelu ohjausryhmässä, hallitus hyväksyy käyttöönottosuunnitelman                                  | Hallitus suunnittelemaan siirtämistä varhaisessa vaiheessa   | Hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja mukaan siirtämisen ja vakiinnuttamisen suunnitteluun<br>Hallitukselta määrärahoja siirtämistyöhön | Projektityöntekijät ja hallituksen puheenjohtaja | Jatkuuko työllistäminen? Palkkatukihakemusten määrä, työnantajien yhteydenottojen määrä, annetun ohjauksen määrä, saavutettavuus |  |
| <b>PÄÄTTÄJIEN NÄKÖKULMASTA</b>                            | Työllisyydenhoitoon, rakennetyöttömyyden vähentämiseen ja jatkopolkujen rakentamiseen tähtäävä palvelu, jossa ollaan aktiivisesti yhteydessä alueen yhdistyksiin ja yrityksiin | ELY-keskus ja alueen kunnat rahoittajina ja ohjausryhmän jäsenenä mukaan siirtämiseen, tiivis yhteistyö erityisesti 500 päivää työttömänä olleiden kohdalla | Päättäjien tulisi olla mukana siirtämisen suunnittelussa ja projektia suunniteltaessa                        | Budjettiin rahoitus tulosten siirtämiseksi ja vakiinnuttamiseksi   | Projektivastaava                                 |  |  |